

بسم الله الرحمن الرحيم

تخصص: الإدارة التقنية

قسم العلوم الإدارية والمالية

السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

اعداد

الدكتور: اياد عز الدين ابو عمر

2022

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

"اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن"

صدق رسول الله

الطبعة الاولى

2022

جميع الحقوق محفوظة

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
7	الاهداء
8	المقدمة
11	الوحدة الاولى: مقدمة السلوك التنظيمي:
12	• ماهية السلوك التنظيمي:
12	• اسباب دراسة السلوك التنظيمي:
13	• اهداف دراسة السلوك التنظيمي:
13	• خصائص السلوك التنظيمي:
14	• العوامل المؤثرة في السلوك الانساني:
14	• انماط سلوك الفرد الوظيفي داخل قطاعات العمل:
15	• الخصائص التي يبحث عنها صاحب العمل في الموظف الجديد:
15	• الخصائص التي يبحث عنها الموظف الجديد عند صاحب العمل:
19	الوحدة الثانية: سلوك الافراد:
20	• مفهوم سلوك الافراد:
22	• مفهوم الشخصية والذات:
22	• مكونات الذات:
23	• وسائل الدفاع عن الذات:
24	• نظريات الشخصية وانماطها:

30	• مفهوم الادراك ومراحله:
31	• العوامل التي تؤثر في عملية الادراك الانتقائي:
33	• مفهوم القيم والاتجاهات واهميتها
37	الوحدة الثالثة: الحوافز والدوافع:
38	• مفهوم الدوافع و الحوافز واهميتها:
40	• نظريات تحريك السلوك:
43	• نظريات توجيه السلوك:
44	• نظريات المحافظة على السلوك:
49	• التحفيز الذاتي:
51	الوحدة الرابعة: الجماعات وفرق العمل:
52	• مفهوم الجماعات وخصائصها:
53	• انواع الجماعات الصغيرة:
54	• مفهوم فرق العمل:
55	• انواع فرق العمل:
56	• قبعات التفكير الست:
67	الوحدة الخامسة: المناخ التنظيمي:
68	• مفهوم المناخ التنظيمي:
69	• مكونات المناخ التنظيمي:
70	• توسيع العمل واثرائه

71	الوحدة السادسة: ادارة الصراع:
72	• مفهوم الصراع:
72	• اسباب الصراع:
73	• مراحل الصراع:
73	• انواع الصراع:
74	• طرق حل الصراع
75	الوحدة السابعة: ادارة التغيير:
76	• مفهوم التغيير والتغير:
77	• الحاجة الى التغيير:
77	• اسباب التغيير والتطوير:
76	• مراحل التغيير:
76	• مقاومة التغيير:
81	الوحدة الثامنة: الابداع:
82	• مفهوم الابداع:
83	• انواع الابداع:
85	• عناصر الابداع:
86	• معوقات الابداع:
88	• تنمية الابداع:
91	الوحدة التاسعة: ادارة ضغط العمل :

92	• مفهوم ضغط العمل :
93	• نموذج ضغط العمل :
93	• اسباب ضغط العمل :
96	• قياس ضغط العمل :
103	الوحدة العاشرة: اخلاقيات العمل:
104	• مفهوم اخلاقيات العمل واهميتها:
105	• واجبات الموظف:
106	• الاعمال المحظورة على الموظف:
106	• مسؤوليات الموظف:
108	• سلوكيات العمل غير الاخلاقي:
111	• اساليب تمكين اخلاقيات العمل:
112	• عناصر نجاح اخلاقيات العمل:
114	الوحدة الحادية عشرة: قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:
115	• نظرة عامة حول قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:
159	خطة المساق:
173	المراجع:

الاهداء

الى كل مخلص في عمله ويعمل بصدق وامانة ابتغاء مرضاة الله عز وجل.
الى روح ابي ، امي ، واخي الطاهرة، اسال الله عز وجل ان يرحمهم ويدخلهم الجنة.
الى افراد اسرتي الكريمة ... زوجتي ، ابنائي ، وبنتي الذين هم زينة الحياة الدنيا " المال والبنون زينة الحياة الدنيا" صدق الله العظيم.
الى كل عامل وموظف في بلدي فلسطين عامة ومحافظة نابلس خاصة فلهم مني كل الحب والتقدير
الى عمادة وادارة كلية الروضة للعلوم الادارية الذي اتشرف بالعمل تحت مظلتهم.
الى الهيئة التدريسية والعاملين في كلية الروضة للعلوم المهنية بشكل عام وقسم العلوم الادارية والمالية بشكل خاص.
الى كل من ساهم في اعداد هذا الكتاب وطباعته.
واخيرا الى كل طالب يدرس هذا المساق في كليات المجتمع المتوسطة او الجامعة واطمئن بالذكريات طلبة الاعزاء طلاب كلية الروضة للعلوم المهنية نابلس الذي ما اعد هذا الكتاب الا من اجلهم.

الدكتور: اياد ابو عمر

مقدمة

تتبع اهمية هذا المساق من ارتباطه بالعديد من العلوم الانسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان وكل ذلك من اجل حسن اختيار وحسن التعامل وكيفية التعامل ايضا مع الموظف او العامل ومن اجل ذلك تم اقرار هذا المساق ليكون احد خمسة مساقات يتقدم بها طالب تخصص ادارة الاعمال في كليات المجتمع الفلسطينية الى الامتحان الشامل في كل سنة حيث حوى هذا المساق احدى عشرة وحدة دراسية فتناول في الوحدة الاولى مقدمة واسعة عن السلوك التنظيمي واهميته واهدافه ومراحله ومحاوره والتحديات التي تواجهه.

اما الوحدة الثانية فقد تناولت موضوع سلوك الافراد بمفهومها واهمية دراستها، الفروق الفردية واثرها على سلوك العمل، مفهوم الشخصية والذات، نظريات الشخصية وانماطها، مفهوم الادراك ومراحله، محددات الادراك، مفهوم القيم والاتجاهات واهميتها.

والوحدة الثالثة فتحدثت عن الحوافز والدوافع بمفهومها واهميتها، نظريات تحريك السلوك، نظريات توجيه السلوك، نظريات المحافظة على السلوك، التحفيز الذاتي. الوحدة الرابعة تكلمت عن الجماعات وفرق العمل، مفهوم الجماعات وانواعها، اسباب تكوين الجماعات، مفهوم فرق العمل ومكوناتها، انواع فرق العمل، دورة حياة فرق العمل، قبعات التفكير الست.

والوحدة الخامسة تناولت المناخ التنظيمي بمفهومه واهميته، ومكوناته، تبني الافراد للمناخ التنظيمي، تغيير المناخ التنظيمي، توسيع العمل واثرائه.

اما الوحدة السادسة فتناولت موضوع الصراع بمفهومه واسبابه ومراحله وانواعه وطرق حله.

والوحدة السابعة فتكلمت عن ادارة التغيير بمفهومه والحاجة اليه وانواعه ومراحله ومقاومته.

وكذلك الوحدة الثامنة فتناولت موضوع الابداع بمفهومه واهميته وانواعه وعناصره ومعوقاته وتميمته.

والوحدة التاسعة فتناولت موضوع ادارة ضغط العمل بمفهومه، نموذج ضغط العمل، اسباب ضغط العمل، قياس ضغط العمل، معالجة ضغط العمل.

اما الوحدة العاشرة فتكلمت عن موضوع مهم للغاية وهو موضوع اخلاقيات العمل بمفهومها واهميتها، التزامات العمل ومسؤولياته، سلوكيات العمل غير الاخلاقية، اساليب قياس اخلاقيات العمل، اساليب تمكين اخلاقيات العمل.

وفي الوحدة الحادية عشرة والاخيرة تناولت موضوع قانون الخدمة المدنية المطبق في فلسطين.

علما بانني درست هذا المساق في كلية الروضة لمدة خمسة عشرة سنة وما زلت ادرسها وكذلك الامر شرفني بانني كنت احد المشاركين في تطوير خطة هذا المساق سابقا حتى اصبح بهذه الكيفية الرائعة فالفضل في ذلك لزملائي المدرسين من كليات المجتمع الفلسطينية وانا احدهم وكذلك كان لي الشرف في المشاركة في تصحيح الامتحان الشامل لتخصص ادارة الاعمال وتخصص التسويق الامر الذي جعلني اشعر باهمية هذا المساق وما يحويه من مواضيع قيمة. اسال الله عز وجل ان ينفع بنا وبكم وينير لكم الطريق للنجاح في الدراسة كمقدمة للنجاح في الحياة العملية.

الدكتور: اياد ابو عمر

الوحدة الاولى

مقدمة في السلوك التنظيمي:

- ماهية السلوك التنظيمي.
- اسباب دراسة السلوك التنظيمي
- أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
- خصائص السلوك الانساني
- العوامل المؤثرة في السلوك الانساني.
- انماط سلوك الفرد الوظيفي داخل قطاعات العمل
- الخصائص التي يبحث عنها صاحب العمل في الموظف الجديد
- الخصائص التي يبحث عنها الموظف الجديد عند صاحب العمل

الوحدة الأولى

مقدمة في السلوك التنظيمي

ماهية السلوك التنظيمي:

- السلوك التنظيمي: هو الدراسة العلمية للجوانب الإنسانية في المنظمات بما في ذلك سلوك الأفراد وسلوك الجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي والعمليات والحضارة بهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية.
- السلوك التنظيمي: انه سلوك الافراد داخل المنظمات.
- هو تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل داخل المنظمة او المنشأة.
- كيف يمكن للانسان ان يتفاعل مع نظام العمل؟
- الجواب: يمكن له ذلك عن طريق تقبل نظام العمل كما هو لا كما يجب ان يكون.

الفرق بين التقبل والقبول:

- التقبل: يكون نابع من قناعة شخصية.
- القبول: ربما يكون بشكل اجباري (او هو الموافقة على اشياء حتى ولو لم يكن لدى الفرد قناعات شخصية).

أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

١. سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الإنسانية في المجتمعات المعاصرة.
٢. يؤدي تواجد الناس في المنظمات إلى ظهور أنماط التفاعل الإنساني المختلفة من تعاون وتنافس واختلاف وصراع وهذا يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات ومن ثم على فاعلية المنظمة.
٣. هناك فجوة بين الجوانب الرسمية النظرية المثالية في المنظمات وواقع السلوك للأفراد والجماعات.

- ٤ . هناك فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يدعونا إلى دراسة الحاجات والأهداف ومعرفتها بالطرق العلمية.
- ٥ . إن المنظمات جزء هام من المجتمع الذي تعمل فيه والعاملون فيها هم القطاع الأكبر من المجتمع وفهم هذا القطاع هو عنصر هام من عناصر فهم المجتمع.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

- ١ . زيادة الفعالية التنظيمية.
- ٢ . الوصول إلى مبادئ أو نظريات أو تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات.
- ٣ . التعرف على مسببات السلوك.
- ٤ . التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك .
- ٥ . التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

خصائص السلوك الإنساني (مميزاته):

- ١ . انه نتيجة لشيء: ان السلوك لا يصدر الا من سبب.
 - ٢ . انه سلوك هادف: بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف او اشباع حاجة.
 - ٣ . انه سلوك متنوع: أي انه يظهر بصور متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.
 - ٤ . انه سلوك مرن: أي قابل للتطوير والتعديل والاضافة.
 - ٥ . انه سلوك مدفوع: أي انه لا يأتي من فراغ حيث تقف عوامل عديدة وراءه.
- السلوك بشكل عام:** هو عبارة عن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الحي. لذلك فان السلوك الإنساني: هو مزيج من الانشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية.
- ويتمثل السلوك في الانشطة الظاهرة غير الملموسة كال تفكير والتامل والادراك او في الانشطة الحسية الملموسة كالاستيقاظ من النوم وتناول الطعام.

فالسلك الانساني ينقسم الى قسمين:

١. سلوك فطري: لا يحتاج الى تعلم كما هو حال بكاء الطفل من اجل الحصول على الطعام (الرضاعة).
٢. سلوك مكتسب: يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به مثل ركوب الدراجة وقطع الشارع من الاماكن المخصصة للمشاة وغير ذلك من المهارات التي تتاثر بالاتجاهات والعقائد والقيم الاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك.

العوامل المؤثرة في السلوك الانساني (مقومات السلوك):

١. الجنس: أي ان تصرف الذكر يختلف عن تصرف الانثى ، فالذكر يتصرف عادة بالجرأة والاقدام والمخاطرة، بينما تتصرف الاناث بالاحذر والحيطه في نفس المواقف.
٢. السن: يتسم الشباب مثلا بالتهور وسرعة الانفعال، بينما يتسم كبار السن بالهدوء والاتزان والتعقل كرد فعل لنفس المواقف.
٣. الشخصية: تلعب شخصية الفرد دورا رئيسيا في سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الافراد هي التي تحدد ردود افعالهم حيث لا يعقل ان يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس تصرف الشجاع الواثق من نفسه.
٤. البيئة: كالاسرة والمدرسة والمجتمع.

انماط سلوك الفرد الوظيفي داخل منشآت (قطاعات) العمل:

١. السلوك المساعد او (المثالي): هو الذي يسعى الى تحقيق اهداف المنظمة وهو افضل انواع السلوك.
٢. السلوك المناقض او (المعارض): عكس المساعد وهو الذي يسعى الى عدم تحقيق اهداف المنظمة وهذا النوع يمكن تعديله.
٣. السلوك المحايد: هو الذي لا يؤثر سلبا او ايجابيا على اهداف المنظمة. وهذا النوع اسوأ انواع السلوك لانه لا يمكن تعديله.
٤. السلوك غير المبالي: هو الذي لا يهتم بتطبيق انظمة وقوانين المنظمة.

٥. السلوك المتردد: وهو الذي يؤثر مستوى القلق لديه على اداء العمل الموكل اليه وتحقيق الاهداف.

٦. السلوك التخطيطي: وهو الذي يشكل شخصيته وسلوكه كيفما تريده الادارة.

• السلوك العادي والمفضل من وجهة نظر المنظمة:

ما هو السلوك المفضل الذي تبحث عنه المنظمة؟

• السلوك العادي: هو سلوك الانسان الذي لا يعاني من مشكلات نفسية او اجتماعية.

• السلوك المفضل: هو الذي يكون افضل من العادي (المثالي).

السلوك المفضل	السلوك العادي	الرقم
يسعى لتحقيق اهداف المنظمة اولا.	يسعى لتحقيق اهدافه الشخصية اولا عن طريق تحقيق اهداف المنظمة.	1
تحركه دوافع ايجابية فقط.	تحركه دوافع ايجابية وعاطفية.	2
ثابت ومستقر.	متغير ومتقلب.	3
يستجيب فقط لمطالب المنظمة.	يتاثر بالضغوط الاجتماعية.	4
يلتزم فقط بما يساعد المنظمة.	قد يتجه الى معارضة المنظمة.	5
يقبل بقيود المنظمة ورقابتها.	يقبل الى التحرر والاستقلال.	6

الخصائص التي يبحث عنها صاحب العمل في الموظف الجديد:

١. الخبرة العلمية والعملية.
٢. الشخصية: ان يكون لدى الموظف الجديد خصائص شخصية تميزه عن باقي الموظفين.
٣. الادوار القيادية: يكون المتقدم قادر على القيام بادوار اخرى غير التي يجب ان يقوم بها.

٤. **الثقة:** ان يكون الموظف الجديد محل ثقة صاحب المحل.
 ٥. **المرونة:** ان يكون الموظف الجديد غير جاف ومرن لكي يتعامل مع الاخرين وهي مهمة، فكلما كان الموظف مرنا كان افضل.
 ٦. **الصحة:** ان يكون الموظف الجديد خال من العيوب والعياهات التي تتعارض مع طبيعة الوظيفة.
 ٧. **الجرأة:** ان يكون الموظف قادر على اتخاذ القرار عندما يوكل اليه المهمة (اتخاذ القرار).
 ٨. **الذكاء:** ان يتمتع بدرجة ذكاء متوازنة لمتطلبات الوظيفة.
 ٩. **المسؤولية:** ان يكون قادرا على تحمل المسؤولية الموكلة اليه.
 ١٠. **العقلانية:** ويقصد بها ثلاثة اشياء تتمثل فيما يلي:
 - أ. الواقعية في رؤية الاشياء.
 - ب. الواقعية في النظر للحياة.
 - ت. القدرة على التعامل مع الظروف المختلفة.
 ١١. **الطموح:** ان يكون لدى الموظف طموحات اكثر مما هو فيه الان.
 ١٢. **مهارات الاتصال:** ان يكون الموظف قادرا على الكتابة والتحدث بوضوح.
 ١٣. **المظهر الخارجي:** ان يهتم بمظهره الخارجي وشخصيته الخارجية (الملابس).
 ١٤. **المهارات:** مثل مهارات الكمبيوتر ولو مهارة بسيطة.
 ١٥. **القدرات:** مثل التحدث بلغة اجنبية.
 ١٦. **(الالتزام) والبقاء وعدم المغادرة:** وهي البقاء في العمل.
- المميزات التي يبحث عنها الموظف الجديد عند صاحب العمل:**
١. **المكانة والمرتبة:** ان يحصل الموظف الجديد على مكانة جيدة داخل المجتمع وان يحصل كذلك على مرتبة تتناسب مع شهادته وخبراته.
 ٢. **الراتب:** ان يحصل على راتب يوازي الجهد الذي يبذله.
 ٣. **موقع العمل:** وذلك بان يكون مناسباً للموظف.
 ٤. **السفریات:** ان يكون العمل ليس في مكان واحد.

٥. الضمان الصحي والتقاعددي.
٦. الدورات التدريبية.
٧. الابتعاث.
٨. الاجازات.
٩. الامن والاستقرار الوظيفي.
١٠. المكافأة والبدلات.
١١. ساعات العمل الرسمي: ان يعمل عدد الساعات المتفق عليها دوليا.
١٢. ايضاح المهام والمسؤوليات.
١٣. الانسجام والمتعة.
١٤. الخدمات الاجتماعية: ان يتاح للموظف باقامة علاقات جديدة مع الاخرين وذلك من خلال اوقات الراحة او لقاءات خارج اوقات الدوام.
١٥. القروض الشخصية.
١٦. الترقية.

تمت الوحدة الأولى

الوحدة الثانية

سلوك الأفراد:

- مفهوم سلوك الأفراد.
- مفهوم الشخصية والذات.
- مكونات الذات.
- وسائل الدفاع عن الذات.
- نظريات الشخصية وأنماطها
- مفهوم الإدراك ومراحله.
- محددات الإدراك.
- العوامل التي تؤثر في عملية الادراك الانتقائي
- مفهوم القيم والاتجاهات .

الوحدة الثانية

سلوك الأفراد

• مفهوم سلوك الأفراد وأهمية دراسته:

إن سلوك الأفراد هو حصيلة تفاعل الشخصية مع البيئة. لذلك فهذا السلوك يكون نتيجة لصفات وراثية أو شخصية ومؤثرات اجتماعية ودينية وسياسية وحضارية. فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دوراً أساسياً في تحديد سلوك الفرد. كما أن سلوك الفرد يختلف من بيئة إلى أخرى، فسلوك الفرد في البادية يختلف عن سلوكه في القرية وعن سلوكه في المدينة. كذلك قد يختلف سلوك الفرد في بلد ما عن سلوك فرد آخر في بلد آخر، وذلك لاختلاف الأداة والتقاليد والفوارق الحضارية الأخرى التي قد تحدد أنماطاً معينة في السلوك للأفراد، وحتى الضوء والأصوات والروائح تؤثر على سلوك الأفراد.

• الفروق الفردية وأثرها على سلوك العمل:

من النادر أن نجد من يصر هذه الأيام على أن شخصية الإنسان (والفروق التي تميزه) هي نتاج الوراثة وحدها أو البيئة وحدها. فهي نتاج تفاعل الوراثة مع البيئة.

- فالوراثة تحدد الهيكل الرئيسي للشخصية، فنقرر جنس الفرد وعرقه وجيناته وشكل الجسم ومظهره وذكاؤه وطاقته للتعلم
- أما البيئة الاجتماعية فهي التي تساعد أو لا تساعد على تحويل الممكن إلى الفعلي أو الحقيقي، وهي تقدم للفرد المدخلات التي تجعله يحقق إمكانياته أو يقف عند الحد الأدنى في تلك الإمكانيات.
- ومن أهم مجالات الاختلاف بين الأفراد من وجهة نظر تنظيمية مجال القدرات، والقدرات قد تكون عقلية أو جسمية.

- **فالقدرات العقلية:** هي تلك القدرات المتعلقة بالتفكير والتفسير والتحليل واتخاذ القرارات، وهي تشكل في مجموعها مفهوم الذكاء. ويشمل الذكاء قدرة الاستيعاب اللفظي وطلاقة الكلام والقدرة على الاستنباط والقدرة على التذكر والقدرة على استيعاب العلاقات الفرعية (الأشكال الهندسية).
- **أما القدرات الجسمانية:** فتشمل قدرات الحواس كتمييز المسافات وتمييز الألوان والتنسيق البصري وقدرة السمع وقدرة الشم، وقدرة اللمس. وتشمل كذلك القدرات الحركية كسرعة الاستجابة الحركية والتنسيق الحركي واللياقة الجسمانية العامة. وهذه تشمل عدة قدرات كالمرونة والتوازن وقوة التحمل والمهارات اليدوية ومهارة الأصابع والقدرات العضلية.
- **ونستطيع تصنيف الاختبارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:**
 ١. **اختبارات الذكاء:** وتطبق على الأطفال وتحاول قياس قدرات الشخص العقلية ويعبر عنه برقم يمثل نسبة العمر العقلي (العمر الفعلي) إلى العمر الزمني للشخص. وقد تكون اختبارات الذكاء فردية بان يديرها فاحص مختص يقابل المفحوص ويحاول معرفة الاختبار المناسب له، ويكون لدى الفاحص مجموعة من الاختبارات مصنفة حسب العمر. والاختبار المناسب هو الذي يستطيع المفحوص فيه أن يجيب على كافة الأسئلة دون أي خطأ . وقد تكون اختبارات الذكاء **جماعية** تعتمد على استبانة موحدة يجيب عليها المفحوص كتابة دون وجود تفاعل مباشر مع الفاحص.
 ٢. **اختبارات الاستعداد والتحصيل:** نشأت كنوعين مستقلين من الاختبارات حيث كان بعضها يهدف إلى قياس معرفة الشخص لمواضيع معينة تدرس في المدارس والبعض الآخر يهدف إلى قياس الموهبة أو الاستعداد الفطري لدى الشخص في الموضوع أو المواضيع المستهدفة. وقد تبين أن هناك الكثير من التداخل بين نوعي الاختبار، فقد نقصد قياس الاستعداد ونحن في الواقع نقيس التحصيل.

٣. اختبارات الشخصية: من الضروري التتويه إلى أن كل من اختبارات الذكاء واختبارات الاستعدادات والقدرات تقيس جوانب من الشخصية وهي (القدرات العقلية والأدائية).

ولكن هناك جوانب أخرى في الشخصية هي صفات الشخصية ، كالانطوائية والتعاونية والعدوانية والتسلطية واتجاهات الفرد وقيمه. ففي قياس هذه الصفات لا يوجد حد فاصل للصح والخطأ كما هي الحال في قياس الذكاء والاستعدادات والقدرات.

فقياس صفات الشخصية لا يعتمد على توافر معلومات معينة أو أداء يدل على قدرة معينة لذلك فان الأسئلة وطريقة الإجابة تختلف عن قياس الذكاء والقدرات.

مفهوم الشخصية والذات.

الذات: هي مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي اكتسبها الفرد حول نفسه من خلال خبراته الفريدة حيث يكون الفرد اراء حول سلوكه وقدراته ومظهره وقيمه الكلية كفرد من خلال مشاهداته الشخصية لنفسه وردود فعل الآخرين.

• إنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص ، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه.

مكونات الذات:

- منها ما يتعلق بالأفكار ذات الصلة بالهوية الاجتماعية كاهل الفرد وجنسه وعمره ودينه
- ومنها ما يتعلق بخصائص الفرد الشخصية كالاتجاهات والقيم والميول وسمات الشخصية المختلفة كالذكاء والاستعدادات.
- لقد دلت الدراسات على أن الأفراد الذين لديهم تقدير مرتفع لذواتهم هم أكثر استقراراً وقدرة على الابتكار، ويميلون للعفوية في علاقاتهم مع الآخرين ولديهم

القدرة على التركيز على ما لديهم من عمل وتوجيه اهتمامهم لأفكار جديدة مبتكرة دون أن يأبهوا بما يقوله الآخرون عنهم.

- بينما يميل الأفراد ذوو **التقدير المنخفض** للذات إلى الاهتمام بشكل واضح بتقييم الآخرين لهم مما يضعف قدرتهم على التركيز على المشكلات التي بين أيديهم ولا يستطيعون التفكير بشكل خلاق.

- كما أن هناك **علاقة بين** تقدير الذات وسلوك الفرد في الحياة. فالفرد الذي يرى نفسه **كفؤا** لشغل وظيفة تتطلب مهارات عقلية مثلا، يتقدم للمنافسة للحصول عليها، بينما الشخص الذي يحمل **تقديرا منخفضا** لقدراته لا يتقدم للمنافسة.

وسائل الدفاع عن الذات:

- هي الوسائل التي تنتج عن الصراع بين ضغوط الرغبات الغريزية الكامنة في " الهو " والقوى الكابحة للانا والانا العليا. وهذه الوسائل **تساعدنا** على تفسير كيف يسيطر الفرد على نوازعه ويجعلها **مقبولة اجتماعيا**، وعادة يستعمل الفرد هذه الوسائل **ليخفف** القلق والإحباط عند وجود تهديد لذاته.

- إنها تكشف لنا عن حقيقة أن **السلوك الفعلي** لا يعكس بالضرورة ما هو بديهي أو ما هو منطقي ظاهريا. **وأهمها:**

١. **الكبت:** نسيان أي خبرة أو شعور أو حادث إذا كان يسبب إزعاجا أو ألما نفسيا أو إلغاؤه من الشعور، **كعدم** ذكر وظيفة في السيرة الذاتية إذا كان الشخص قد فصل من تلك الوظيفة بسبب خطأ كبير قام به السابق.

٢. **التبرير:** تقديم تفسير منطقي او مقبول اجتماعيا لسلوك قد لا يكون مقبولا بدون ذلك التفسير. مثلا، الشخص الذي لم ينجح في اختبار للتعيين في وظيفة معينة ، يقول إن الاختبار ليس له علاقة بدراستي السابقة او بالقدرات الحقيقية لدى الفرد.

٣. **التحويل:** تحويل شعور عاطفي نحو شخص أو شيء ما إلى شخص آخر أو شيء آخر. **مثلا** تحويل الغضب الحاصل من عقاب المدير إلى عقاب للمرؤوسين.

٤. **الانسحاب، الهروب:** ترك الموقف أو الانسحاب منه جسديا أو نفسيا إذا أصبح محبطا أو مهددا. **مثلا،** إذا شعر الموظف انه لم يحصل على ترقية يستحقها منذ مدة طويلة، يستقيل منسحبا من الموقف كله.

٥. **الإسقاط:** أن ينسب الفرد عيوبه أو نقاط ضعفه أو دوافعه إلى الآخرين دون أن يعترف بها لنفسه. **مثلا،** المشرف الذي يستعمل التمييز ضد موظفيه على أساس طائفي يقول عنهم أنهم متعصبون دينيا.

٦. **التقمص:** أن يقرن الفرد نفسه بشخص آخر أو جماعة ويكتسب صفاتهم الجيدة أو يظهر انه يحمل أفكارهم أو صفاتهم، **مثلا،** إعجاب الموظف بالمشرف يجعله يكتسب بعض صفاته ويكرر أقواله المشهورة.

نظريات الشخصية وأنماطها:

نظريات الشخصية:

- هي وجهات نظر تحاول تفسير جانب من جوانب الشخصية.
- ١. **نظريات التحليل النفسي:** وتعتمد على نظرية فرويد وتتميز نظرية فرويد بأنها أول نظرية متكاملة عن الشخصية في علم النفس وتصور هذه النظرية بأنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أجزاء أو مكونات هي:
 - أ. **الهُو:** وهو مخزون الطاقة النفسية الغريزية، وهي موروثة لا واعية تماما، وتعمل حسب مبدأ المسرة، وتطلب إشباعا فوريا.
 - ب. **الأنا:** هي ليست موروثة وتنشأ لمعالجة المبادلات بين الهو والعالم الخارجي، وتعمل حسب مبدأ الواقعية، وهي وسيطة بين متطلبات الهو والأنا العليا، فهي الوكيل التنفيذي للشخصية.
 - ت. **الأنا العليا:** وهي تمثل القيم والمثل الاجتماعية وتتضمن الضمير الذي يحاول كبت نوازع الهو وتوفر الأنا العليا معايير سلوك الفرد.

٢. نظريات المدخل السلوكي: وتعتمد على المنهجية السلوكية التي تعترف بتلك الجوانب من الشخصية القابلة للمشاهدة والتي يمكن إخضاعها للمنهجية العلمية.

• تميل هذه النظريات لرفض الأفكار المتعلقة بالمكونات الداخلية للشخصية مثل الباعث الغريزي.

• وتفترض أن السلوك محكوم بالأحداث والظروف الخارجة عن الفرد.

٣. النظريات الإنسانية: وهي التي تؤكد على الخصائص التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، وعلى الجوانب الداخلية لمكونات الشخصية الإنسانية على عكس النظريات السلوكية.

تعتبر هذه النظريات أن البشر مختلفون جوهريا عن المخلوقات الأخرى بطاقتهم البنائية والإبداعية.

٤. نظريات السمات وتحليل العوامل: تفترض هذه النظريات وجود مجموعة من السمات أو الصفات الشخصية التي تميز شخصية كل فرد بحيث تعرض على الفرد قائمة من تلك السمات ليحدد مدى توافرها فيه، ثم تكون إجابته صورة لشخصيته من مجموعة تلك السمات التي اختارها. مثل، الشجاعة، الكرم، احترام الآخرين، العدوانية،... الخ. وقد تم تصنيف السمات أو العوامل إلى (سمات جوهرية، سمات مركزية، وسمات ثانوية).

ويمكن تصنيف الشخصية الإنسانية إلى ستة أنواع وفقا لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين:

١. الشخصية السلبية: يتصف أصحابها بالاستقلالية ولذلك فإنهم يتجنبون الاتصال بالآخرين ويميلون إلى الانعزالية.

٢. الشخصية الايجابية: يتصف أصحاب هذه الشخصية بالتعاون مع الآخرين والرغبة في التعامل معهم ولذلك فهم دائمو البحث عن أصدقاء.

٣. الشخصية النافرة: يتصف أصحابها بالرغبة في استغلال الآخرين والسعي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغض النظر عن مصالح الآخرين ولذلك فإنهم عادة ما يميلون إلى العدوان والمنافسة.
٤. الشخصية المتكبرة: يتصف صاحبها بالثقة الزائدة بالنفس وحب المظهرية والتعالي على الآخرين وعكسها الشخصية المتواضعة.
٥. الشخصية المسيطرة: يتصف صاحبها بقوة الإرادة ويسعى دائماً إلى القيادة وإصدار الأوامر وعكسها الشخصية الخاضعة.
٦. الشخصية المقبلة على الآخرين: يتصف صاحبها بالإقبال على الآخرين وتصديقهم والتعاضى عن أخطاء الآخرين وعكسها الشخصية الراضية للآخرين.
٥. النظريات الموقفية: والتي تتضمن أن السلوك تحدده العوامل الموقفية، ولذلك تتأثر شخصية الفرد بالموقف ويتغير سلوكه من موقف لآخر.

أنماط الشخصية (نظرية الأنماط):

- من التصنيفات الشائعة تصنيف الناس إلى (١) أنماط جسمانية ونسبة صفات نفسية لتلك الأنماط. ويتضمن ذلك التصنيف ثلاثة أنماط هي:
 ١. البطني. ٢. العضلي. ٣. النحيل.
- وهناك تصنيف آخر يعتمد على نوع مزاج الشخص فيصنف الناس إلى أربعة (٢) أصناف مزاجية هي:
 ١. حاد المزاج. ٢. المكتئب (السوداوي). ٣. اللمفاوي (البارد المزاج). ٤. الدموي (المتحمس المنفتح).
- (٣) الأنماط النفسية: ومن أمثلتها: ١. النمط العلمي. ٢. النمط المبتكر. ٣. النمط البوهيمي. ٤. النمط الجمالي.
- وهناك بعض السمات التي لاقت رواجاً واهتماماً في علمي النفس والسلوك التنظيمي وهي:

1. درجة التوجه الاجتماعي: (الانطوائية والانبساطية): تدل هذه السمة على درجة توجه الفرد نحو الآخرين، فالبعض يحبون الاختلاط مع الآخرين (انبساطي) والبعض يحبون أن يظلوا منعزلين بمفردهم (انطوائي).
- فالانبساطي يميل لتوجيه اهتمامه للآخرين والحصول على إشباع من الإثارة الحسية الخارجية ولا يبالي بالأصوات والضجيج والحركة.
- أما الانطوائي فهو يميل لقضاء معظم وقته في عالمه الداخلي الشخصي ويحصل على إشباع من مشاعره وأفكاره الخاصة ولا يجد إشباعا في الاستجابة للمثيرات الخارجية.
- وغالبا ما يتفوق الانطوائيين على الانبساطيين في الأعمال الروتينية أو الأعمال التي ليس فيها مثيرات خارجية.
- وقد أظهرت الدراسات أن الانطوائيين لا يستجيبون جيدا إذا طبق على مجموعة عملهم الاغناء الوظيفي، حيث يتوجب عليهم التفاعل مع زملائهم أو مع الجمهور.
- ووجد أن الانطوائيين يفضلون الدراسة الذاتية والاعتماد على أنفسهم ولا يميلون إلى المشاركة الجماعية التي تتطلبها معظم برامج التدريب والتطوير.
2. السلطوية (التسلطية): تحديدات واضحة لمراكز القدرة والمكانة في المنظمة والتزام وهي الاستعداد لتقبل القيادة الفردية أو التوجيه الفردي سواء كرئيس أو مرؤوس.
- يعتقد هذا النوع من الشخصية بضرورة وجود دقيق بالقيم التنظيمية التقليدية واطاعة عمياء للسلطة الرسمية وان القرارات يجب أن تبنى على رغبات القيادات العليا قبل أي شيء آخر.
- إن نجاح أو فشل السلطويين يعتمد على مدى اعتقاد جماعة العمل بنفس الأفكار.
3. العقائدية (الدوغماتية): وتعني جمود نظام معتقدات الفرد وعدم قابليتها للتأثير بالحقائق الجديدة ويرتبط ذلك بفكرة ان السلطة التنفيذية يجب أن تكون مطلقة.

- يميل العقائدي إلى قبول الآخرين أو رفضهم على أساس درجة موافقتهم أو معارضتهم للسلطة المقررة أو العقيدة الثابتة.
- يتصف العقائدي عادة بأنه مغلق التفكير وليس مستعداً للإنصات للآراء المخالفة أو النقاش على أساس المنطق أو العقل أو على أساس الحقائق. فالحقائق ليس لها معنى إلا من خلال منظوره العقائدي.
- ٤. الميكافيلية: تشير إلى الشخص الانتهازي الذي همه الرئيس خدمة مصلحته الذاتية بغض النظر عن تأثير ذلك على الآخرين.
- لا يصلح الميكافيلي لعمل الفريق لأنه في الواقع يحاول استغلال الآخرين عن طريق الإقناع أو الكذب أو المدح الزائف أو أي وسيلة لتحقيق أغراضه.
- ٥. البيروقراطية (التوجه البيروقراطي): الشخص البيروقراطي يؤمن بضرورة الخضوع الذاتي لسلطة المسؤولين الأعلى منزلة والالتزام بتوجيهاتهم.
- يفضل العلاقات الرسمية غير الشخصية في المنظمات.
- يؤمن بضرورة الالتزام بالقواعد والإجراءات ويشعر بالأمان من جراء إتباعها.
- يعتقد أن المسؤولين في المراكز العليا هم أفضل من يتخذ القرار لمروسيه والعلاقات في المنظمة يجب ان تبنى على أساس العلاقات الهرمية وليس على الاتصالات الشخصية
- ٦. مركز السيطرة أو التحكم: يشير اصطلاح مركز السيطرة إلى اتجاه الفرد أو موقفه حول أسباب ما يحصل عليه أو ما يحدث له من مكاسب كالترقية أو خسارة مثل عدم الحصول على وظيفة بعينها.
- فإذا كان يميل إلى أن يعزو ما يحدث له من عوامل داخلية تتعلق به وبجهد أو تقصيره وضعفه اعتبرت شخصيته من النوع " الداخلي " .
- وإذا اعتاد أن يعزو ما يحدث له إلى أسباب خارجية كالقدر أو الحظ أو تأثير الأشخاص المتنفذين أو الصدفة أو غير ذلك من الأسباب الخارجية اعتبرت شخصيته من النوع " الخارجي " .

• فالأفراد ذوو **التوجه الداخلي** يعتقدون أن عليهم العمل بجد وان يكون **أداؤهم** متميزا حتى يحصلوا على المكافآت والعوائد ويشعرون عادة بدرجة من الرضا الوظيفي **أعلى** مما يشعر به الأفراد المتوجهون للخارج.

• إن الأفراد ذوي **التوجه الداخلي** يصلحون بشكل خاص للوظائف التي تحتاج إلى مبادرة وابتكار وقدرة على التسيير الذاتي مثل وظائف المديرين والمخططين والباحثين .

٧. **الشخصية نوع (أ) والشخصية نوع (ب): الشخصية من نوع (أ) هي التي** تكون منهمكة في نضال مستمر لانجاز أشياء كثيرة في وقت قليل، ويكون ذلك مصحوبا بسلوك هجومي وتوجه نحو الانجاز مع استعداد لاثارة غضبه وعدوانيته بسهولة، وشعور عميق بأهمية الزمن (الوقت).

• معالم وأوصاف الشخصية (أ):

١. يناضل باستمرار لانجاز اكبر عدد من الأمور في اقصر وقت ممكن.
٢. يتكلم صراخا.
٣. يسارع في مقاطعة الآخرين لإنهاء ما يقولون.
٤. في حالة صراع دائم مع الأشخاص والأشياء والأحداث.
٥. منهك دوما بالمواعيد النهائية ومتعلق بعمله بدرجة عالية.
٦. غير صبور ويكره الانتظار ويعتبره ضياعا لوقت ثمين.
٧. عدواني وطموح وتنافسي ويعبر عن آرائه بقوة.

• أما الشخصية من نوع (ب) فتتصف:

١. بالميل للتأمل والشعور **بعدم العجلة** أو مسابقة الزمن، مع أن شخصية (ب)
٢. قد تكون لديه **دوافع قوية للعمل** والانجاز، فانه **يفضل العمل** بمعدل منتظم من السرعة.
٣. **لا يحب العمل** مع الشعور بضغط الزمن والمواعيد النهائية.
٤. لا يمكن إثارة غضبه أو خيبة أمله بسهولة.

٥. يميل للهدوء والاسترخاء وعدم المنافسة.
٦. ويميل للابتكار والخلق أكثر من نوع (أ).
- وقد دلت الدراسات على أن الأفراد من نوع شخصية (أ) يتعرضون لأمراض شرايين القلب بمعدل يبلغ ضعف معدل تعرض النوع (ب).

• مفهوم الإدراك ومراحله:

الإدراك: انه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها. (إن الإحساس هو جزء من الإدراك).

مراحل الإدراك: الإدراك هو عملية مركبة تبدأ:

- الحواس. ٢. التحليل. ٣. المقارنة. ٤. الرجوع للخبرات السابقة.
٥. التفسير المناسب. ٦. التصنيف.

- **الإدراك:** يقصد به الطريق التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.

إن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

١. تبدأ عملية الإدراك بشعور أو إحساس الفرد بوجود منبهات ومؤثرات خارجية في البيئة مثل (الضوء، الحرارة، الصوت) يشعر بها الإنسان من خلال حواسه. وتقوم الحواس بعملية استقبال من خلال السمع والبصر واللمس والتذوق والشم ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان .
٢. يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد.
٣. بعد عملية تخزين المعلومات يقوم الفرد بعملية تحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها كي يفسر معانيها ودلالاتها. وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية ودوافعه واتجاهاته.

٤. يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها، حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدها، وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم هذه المنبهات وتفسيرها على شكل أنماط سلوكية.

محددات الإدراك: إن الإدراك بحد ذاته هو الانتقاء وهذا يعني أننا:

١. أننا لا نحس بكل ما حولنا.

٢. إن ما ندركه ليس بالضرورة مطابقا للواقع.

٣. أن كلامنا قد يدرك نفس الأمر بطريقة مختلفة عما يدركه غيره.

الانتقاء الإدراكي: انه عملية تصفية المعلومات أو المثيرات القادمة مما حولنا بحيث نستقبل بعضها ونترك البعض الآخر لأسباب مختلفة قد تتعلق بعدم قدرتنا على استقبال كافة المعلومات أو بحاجتنا وتركيبنا النفسي.

العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك الانتقائي:

١. **عدد المثيرات في آن واحد:** فكلما زاد عدد المثيرات في آن واحد قد يفوق قدرة الحواس على استقبالها، وكلما كثر العدد قل احتمال الإحساس بالواحد منها مثل (جلوسك مع مجموعة من الناس تبلغ مئة خلال ساعة واحدة كم واحد تستطيع أن تتذكر منهم في اليوم التالي؟).

٢. **الحجم:** فكلما كبر حجم المثير زاد احتمال الإحساس به وإدراكه مثل (لوحة الإعلانات الكبيرة بأحرف كبيرة).

٣. **الشدة:** فكلما زادت حدة المثير أو شدته زادت فرص الإحساس به مثل (الصوت المرتفع، اللون القوي).

٤. **التكرار:** فكلما زاد تكرار المثير زاد احتمال الإحساس به ولكن تأثير التكرار له حدود، فقد تؤدي كثرة التكرار إلى التكيف مع المثير واعتباره أمرا عاديا أو شيئا من الروتين اليومي. مثل (تكرار طلب الالتزام بالدوام الكامل او الالتزام بالنعوية في الإنتاج).

٥. **التباين:** وهو تميز المثير أو اختلافه عما يحيط به من البيئة وعدم إدماجه. فكلما ازداد التباين ازدادت فرص الإحساس بالشيء أو إدراكه.

٦. **الحركة والتغير:** إن حركة المثير (الموظف الذي ينتقل من مكتب لآخر)، أو أي تغيير للمثير (الإعلانات التي تضيء وتطفئ كل فترة) تساعد على الإحساس به أو إدراكه بينما المثيرات الثابتة والتي تفتقد إلى الحركة أو التغيير تكون فرصها اقل في أن تصل إلى الإحساس.

٧. **الحدة:** فالمثير الجديد الذي لم يكن معروفاً أو مألوفاً من قبل له فرصة اكبر لاستقباله بواسطة الحواس. فالموظف الجديد أو اللبس الجديد أو المختلف يدرك قبل غيره.

ومن خصائص المثيرات التي تؤثر في التفسير والتنظيم الإدراكي:

١. **التشابه:** يميل الإنسان لتنظيم الأشياء المتشابهة ضمن مجموعة واحدة، وينسب إلى كل منها صفات مشتركة سواء كان الاشتراك في الصفات صحيحاً أو لا. مثل: (افتراض أن أصحاب القامة القصيرة لهم صفات متشابهة، التعرف بشخص قصير القامة يجعله ضمن تلك المجموعة في التفكير).

٢. **التقارب:** يميل الإنسان لنسبة نفس الخصائص للمثيرات التي تحدث ضمن تقارب واضح زماناً أو مكاناً مثل (رؤية شخصين باستمرار في مكان واحد يجعلنا نعطيها صفات مشتركة أو حدوث حدثين في أن واحد يجعلنا نفترض وجود علاقة معينة بينهما كتعيين مدير جديد وانخفاض المبيعات في الشركة).

٣. **الشكل والخلفية:** يميل الإنسان إلى رؤية الأشياء في إطار خلفية معينة، فالشكل هو الأساس والخلفية هي الطرف والإطار الذي يحدث فيه الحدث أو يدرك فيه الموضوع. وفي كثير من الأحيان يصعب إدراك أي الجانبين هو الشكل وأيها هو الخلفية أيهما المهم وأيها اقل أهمية.

٤. **التعقيد والبساطة:** إذا كان المثير بسيطاً وذا معالم واضحة ومحددة يتقارب الناس في إدراكه وكلما زاد التعقيد وقل الوضوح في معالمه ازدادت اختلافات الناس في إدراكه.

٥. **المظهر:** يتأثر الناس عادة بالمظهر عندما يشاهدون أناسا آخرين والمظهر قد يبدو في حسن الوجه أو جمال القامة أو نوع اللباس أو نوع الزي الذي يدل على مهنة أو طبقة معينة.
٦. **التحدث:** عندما نستمع إلى الآخرين وهم يتحدثون أو عندما يتم أي شكل من أشكال الاتصال ولو من نوع الاتصال غير المرئي أو الاتصالات اللفظية فإننا نكون تصورات حول شخصياتهم وخلفياتهم ودوافعهم وهذا يؤثر على تصنيفنا لهم وعلاقاتنا معهم.
٧. **المكانة:** وهي درجة التقدير التي يتمتع بها الشخص حسب مركزه الاجتماعي أو التنظيمي. فالنقد الموجه من صاحب مكانة مرتفعة هو " توجيه " بينما النقد الوارد من صاحب مكانة أدنى هو " تدخل أو تجريح".

مفهوم القيم والاتجاهات وأهميتها:

- **القيم:** إنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى وتقديرا كبيرا في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغنى واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة وغيرها.
- **المعتقدات:** تعني قبول صحة الأشياء أو الأفكار أو التصديق بها، وهي تعبر عن المعاني الهامة أو ذات التقدير العالي في حياة الفرد أو الجماعة (إن القيم ليست هي المعتقدات).

أهمية القيم: فهي تؤدي الأدوار التالية:

١. تؤثر في مدركات الفرد واتجاهاته ودوافعه وتعلمه، فهي محور أساسي لجوانب مختلفة من الشخصية.
٢. توفر معايير مرشدة للسلوك اليومي للفرد أو الجماعة.
٣. تحدد المجال الأخلاقي لسلوك الفرد. فنقرر ما هو مقبول وما هو غير مقبول أخلاقيا للفرد.
٤. تؤثر على التفاعل، فتحدد نوعية الأفراد الذين يمكن التوافق معهم، كما تؤثر على مدى تقبل المدير للضغوط الاجتماعية ونوعية الضغوط التي يتقبلها.

٥. تؤثر في قرارات المدير وحلوله.
٦. تكون أحيانا مصدرا للنزاع داخل الفرد نفسه أو فيما بين الأفراد وبين الجماعات.
٧. تعكس اختلافات حضارية بين المجتمعات المختلفة، مما يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الموظفين:

١. قيم اجتماعية / سياسية: كالأمانة، الاستقامة، العدالة، النزاهة، الخدمة العامة، المساواة في المعاملة، الحرص على المصلحة العامة، المال العام.
٢. قيم تنظيمية: كالكفاءة، الولاء، الالتزام بالقوانين والتعليمات، احترام التسلسل الإداري، والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها ومواردها.
٣. قيم مهنية: كمواصلة تنمية المهارات المهنية، الالتزام بالموثيق والمعايير المهنية واحترام الزملاء في التخصص.

العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل:

١. سيطرة علاقات القرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
٢. وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
٣. تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بانجاز المعاملات.
٤. عدم وجود القدوة الحسنة للموظف داخل العمل وخارجه.
٥. تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
٦. ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
٧. ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.

الاتجاه:

- انه المشاعر الايجابية أو السلبية التي يكنها الفرد نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار.
- هو الاستعداد للتصرف بطريقة ايجابية أو سلبية نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار.
- هو استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة تستثير هذه الاستجابة.

تغيير القيم والاتجاهات:

- على الرغم من أن الاتجاهات ثابتة نسبيا فإنها قابلة للتغيير إذا توافرت الشروط التي تؤدي إلى التغيير. علما بان تغيير الاتجاه أسهل نسبيا من تغيير القيمة.

العوامل التي لها علاقة (التي تؤثر) بقابلية الاتجاهات للتغيير:

١. العوامل المتعلقة بالاتجاه نفسه: إذا كان الاتجاه على صلة بمعتقدات الفرد أو قيمه الأساسية فان من الصعب تغييره. أي كلما كان الاتجاه مهما بالنسبة للإطار المرجعي للفرد كان تغييره أصعب.
٢. العوامل المتعلقة بشخصية الفرد: هل الفرد ذو شخصية تتميز بالتصلب في الرأي أو الالتزام العقائدي أو الرغبة في التعلم كل هذه العوامل الشخصية لها دور هام في مدى الاستجابة لقوى التغيير.

طرق تغيير الاتجاهات

١. تأثير المعلومات: إن تأثير المعلومات يكون اكبر إذا عرضت على أنها آراء الخبراء المختصين أو أنها تتماشى مع آراء الخبراء.
٢. تأثير الجماعة واستعمال دينامية الجماعة: كلما ازداد تماسك الجماعة وشعورها بالوحدة كان التأثير على الاتجاهات والسلوك اكبر.

• ويمكن للإدارة الاستفادة من دينامية الجماعة بعدة طرق، منها: نقل الفرد من جماعته إلى جماعة أخرى، فهذا قد يعطيه فرصة في أن يتخلص من تأثير الجماعة الأولى ويكسب تأثير الجماعة الأخرى، فيكتسب اتجاهات جديدة او يعدل بعض اتجاهاته.

• ومن الخصائص المعروفة لتأثير الجماعة تأثير رأي الأغلبية، فكثير من الأفراد يكونون اتجاهاتهم حسب ما يعلمون من رأي الأغلبية، فيتماشون معه، ويمكن للإدارة أن تستعمل هذا الأسلوب كوسيلة لتغيير الاتجاهات.

٣. التفاعل والخبرة المباشرة مع موضوع الاتجاه.

٤. استعمال إستراتيجية التعزيز و " تعديل السلوك " .

٥. التغيير في موضوع الاتجاه: إذا كانت الإدارة تريد حقا أن تستفيد من دراسات الاتجاهات التي تجريها فيجب أن لا تظن أن الجهد يجب أن ينصب دوما على إقناع الموظف بخطأ اتجاهه فقد يكون من الضروري إحداث تغييرات في موضوع الاتجاه نفسه.

الإرشادات الممكن أن تراعيها الإدارة في مجال القيم والاتجاهات:

١. أن تهتم الإدارة بمتابعة تطور القيم والاتجاهات السائدة بين الموظفين وان تقوم بالدراسات اللازمة لمعرفة تلك القيم والاتجاهات والتغييرات الحاصلة فيها.

٢. أن تعمل الإدارة على إحداث التغييرات اللازمة للمحافظة على القيم والاتجاهات الايجابية بخصوص العمل والعلاقات الإنسانية.

٣. أن تعمل على تشجيع المشاركة في الإدارة واللقاءات والمناقشة .

٤. أن تهتم الإدارة بمفهوم المناخ التنظيمي وتجعله ملائما للعمل المشترك والتفاعل الايجابي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

تمت الوحدة الثانية

الوحدة الثالثة

الدوافع والحوافز:

- مفهوم الدوافع والحوافز وأهميتها.
- نظريات تحريك السلوك.
- نظريات توجيه السلوك.
- نظريات المحافظة على السلوك.
- التحفيز الذاتي.

الوحدة الثالثة

الدوافع والحوافز

مفهوم الدوافع والحوافز وأهميتها:

- **الدوافع:** إنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه والتي يسعى الإنسان دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه.
- **الدافعية:** هي استثارة السلوك أو النشاط وضبطه وتوجيهه نحو غاية معينة ، ويقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة الفرد في العمل على الوجه المرجو.
- **الدافعية:** هي حالة داخلية تنشط وتوجه السلوك الإنساني وتحافظ عليه.
- **الحوافز:** إنها الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات أو الرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

أهمية الدوافع

١. إن تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.

٢. تؤدي الدوافع الإيجابية إل زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة^٢.
٣. تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
٤. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
٥. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تمتلك موارد بشرية ذوي الحاجات العليا غالبا ما تتبنى إستراتيجية المتتبعين في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه بتبني إستراتيجية المدافعين.
٦. يعد تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

أهمية الحوافز

وتكمن في:

١. ضرورة تحديد نوعها وطبيعة وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل.
٢. اختيار الوقت المناسب لأدائها وارتباطها بأهداف ورغبات وتوقعات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تنويعها حسب تغير رغبات وحاجات وتوقعات الموظفين وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد.

نظريات تحريك الدوافع وتنشيطها

نظرية هرمية الحاجات

١- أولا : نظرية تدرج (سلم) الحاجات : Needs Hierarchy

يرى ماسلو أن لدى الانسان حاجات ودوافع مرتبة بشكل هرمي يحرص الافراد على اشباعها بشكل تتابعي وتدرجي . والحاجة لدى ماسلو هي قوة داخلية تدفع الافراد لان يقوموا بعمل ما لاشباع تلك الحاجة الذاتية.

ويقسم ماسلو الحاجات الى خمس مجموعات متدرجة:

١- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الاساسية لحياة الانسان (الاكل، الشرب، الجنس).

٢- **حاجات الامان:** مثل الشعور بالامن الجسمي والنفسي.

٣- **حاجة الانتماء (الحاجات الاجتماعية):** ان الانسان هو مدني بطبعه فهو بحاجة لان يكون عضوا في جماعة يتفاعل معها وتتفاعل معه.

٤- **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجة الفرد لان يكون مقدر بين الافراد وان يحترمه الآخرون.

٥- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجة الانسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته ومواهبه.

لقد جاء ترتيب الحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم الهرمي لكنها دقيقة الاهمية بالنسبة للانسان، بحيث يصبح المحرك الاساسي لعمل الانسان، اشباع الحاجات الاولية كالمأكل والملبس، وحين يتم اشباعها لن تعود هي المحرك -الدافع- وتنتقل الى الحاجة الاعلى بالسلم لتصبح هي الدافعية ولحين اشباعها وهكذا.

السلم الهرمي:

حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs

حاجة تقدير الذات Esteem Needs

الحاجة الاجتماعية والانتماء Affiliation Needs

Belonging and Social Needs

حاجة الامان والسلامة Safety and Security Needs

الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو بما يلي:

- ١- ان وجوب اشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
- ٢- اذا اشبع حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- ٣- ان هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- ٤- ان سبل اشباع الحاجات العليا اكثر من تلك المتوفرة لاشباع الحاجات الاولية.

ثانيا : نظرية مكلياند للحاجات McClelland Needs Theory:

- أجرى مكلياند أبحاثا عديدة لدراسة دافع الانجاز والدافعية لدى الافراد .وقد خلص الى ان هناك ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهي:

١- الحاجة الى القوة: Need for Power:

- وهي الحاجة الى ان يكون الفرد مؤثرا في سلوك الآخرين، وأن يجعلهم يتصرفون او يسلكون بطريقة تتفق وما يريد . والافراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للسلطة هم اكثر ميلا من غيرهم لممارسة الرقابة الشديدة ويبدلون الجهود المتواصلة للوصول الى المراكز القيادية.

٢- الحاجة الى الانتماء: Need for Affiliation:

- وهي الحاجة الى الارتباط بجماعة وبناء علاقات مع الآخرين، سواء بالانضمام الى جماعة العمل الرسمية التي يعمل فيها الفرد في التنظيم او الانتماء الى جماعة تحقق له حاجة الانتماء.

٣ - الحاجة الى الانجاز Need for Achievement

ان الافراد الذين تتوفر لديهم الحاجة القوية الى الانجاز يتصفون بالخوف من الفشل والسعي نحو النجاح والرغبة في ذلك، لذلك نجدهم يقبلون التحدي وركوب المخاطرة والمجازفة للوصول الى الاهداف.

ثالثا: نظرية المتغيرين لهيرزبيرغ: Herzbergs Two-factor Theory

• نتيجة للمقابلات التي أجراها هرزبرج مع عدد من المديرين والمحاسبين حول الرضا عن العمل فقد خرج بمجموعتين من العوامل أسمى المجموعة الأولى - العوامل الدافعة (MOTIVATORS) وهي التي تسبب الرضا او عدم الرضا الوظيفي. واسمى المجموعة الثانية - العوامل الصحية (Hygiene Factor) وهي التي تسبب بغيابها الى عدم الارتياح (Dissatis factory)، ومن هنا جاء المفهوم الذي اكده هيرزبيرغ في نظريته وهو الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) وعكسه وهو انعدام الرضا الوظيفي (No Job Satisfaction)، وكذلك المفهوم عدم الارتياح في الوظيفة (Dissatisfaction)، ويمكن تلخيص النقاط الاساسية في نظرية هرزبرج كما يلي:

- ١- ثمة عوامل، يؤدي وجودها الى رضا وظيفي عند الانسان، وتسمى بالعوامل الدافعة، وعوامل أخرى يمنع وجودها عدم الارتياح في الوظيفة وتسمى بالعوامل الصحية.
- ٢- ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة مثل، الإنجاز، التقدم، العمل نفسه، المسؤولين.
- ٣- تتعلق العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل اكثر مما تتعلق بمحتوى العمل نفسه مثل، سياسات المؤسسة وإداراتها في الاشراف الفني، العلاقات بين الاشخاص، الراتب، الامان الوظيفي، المزايا الاضافية وغيرها.
- ٤- تعتبر العوامل الدافعة داخلية، أما العوامل الصحية فهي عوامل خارجية.

وترى نظرية هيرزبرج أن غياب العوامل الصحية يسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل كما ان وجودها لا يسبب الرضى وانما يعمل على تهيئة الجو المناسب لخلق الرضا.

النظريات الموجهة للسلوك (توجيه السلوك)

١- نظرية التوقعات لفروم (Expectancy Theory Vroom)

تستند نظرية التوقعات الى اربعة مفاهيم اساسية:

١- قوة الرغبة : ان رغبة الانسان للعمل تعتمد على قوة التوقع لديه بأن تأديته لهذا العمل وفق طريقة او نهج معين، سوف يعود عليه بنتائج معينة، هو يرغب بها ولديه توجه نحوها.

٢- التوقع (Expectancy) درجة احتمال تحقيق نتيجة ما من أداء ما ويمثل التوقع اعتقاد الفرد بان مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما سيحقق مستوى معيناً من الاداء، أي الربط بين الجهد والنتائج. وتتحدد درجة التوقع في ضوء امكانيات الفرد المتنوعة والظروف البيئية المحيطة.

٣- الوسيلة Instrumentality

وتمثل الاحتمال المتوقع من أن اداء ما سيحقق نتيجة او مستوى محدد.

٤ - النتائج Outcomes

وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد او أداء ما . والنتائج نوعان، اما ان تكون نفعا او ان يكون ضررا، وعليه فالنتائج اما ان تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون هناك عدة نتائج لجهد ما حيث ان مستوى الجهد يتحدد بمستوى اداء الفرد وهذا يؤدي الى نتائج نابغة عن تحقيق الهدف (أو اداء) ما.

وجوهر هذه النظرية يشير الى ان الرغبة او الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على:

١. قوة التوقع بان ذلك العمل او التصرف سيتبعه نتائج معينة.

٢. رغبة الفرد في تلك النتائج.

وهناك نوعان من التوقع عند فروم هما:

١. يرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سيؤدي الى

نتيجة معينة.

٢. حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد اتمام عملية

الانجاز.

٢ - نموذج بورتير ولولر Porter and Lowler Model

- تم تطوير نظرية التوقعات من قبل لوثر ولولر، حيث اضافة لما وضعه (فروم) مفهوم العلاقة بين المنفعة والتوقع، وبين استمرارية الاداء، فاكد ان استمرارية الاداء وقوة الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه المستمد من ادراكه بايجابية العلاقة بين المنفعة او الفائدة التي يحصل عليها وما يعتقد انه يستحقه ويتوقعه. وبذلك يكون بورتير ولولر قد اضافة عامل عدالة المنافع كما يراها الافراد ومدى رضاهم تجاه العمل.

نظريات المحافظة على السلوك

أولا : نظرية التعزيز : (Reinforcement Theory (Skinner)

- يعتقد صاحب النظرية (سكنر) ان اكتساب الفرد لسلوك معين ما هو الا نتيجة للتعلم المكتسب وتأثيرات البيئة الخارجية والتي تحكم انتقال السلوك الى الفرد بسبب معززات (مدعمات) تعقب قيام الفرد بسلوك ما . ومن هنا فان المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك، وان تشكيل السلوك الفردي يتم التحكم به عن طريق المعززات، فاما ان تعطي المعززات (المكافأة) في الحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب

وتسمى هذه المعززات الإيجابية، او تمسك عنه اعطائها او تعاقب السلوك او تتجاهله وتسمى معززات (سلبية).

مثال على ذلك:

- ١- اعطا حافز ايجابي في المرات التي يبدي فيها الفرد السلوك المرغوب.
- ٢- عدم اعطا (سحب) الحافز الإيجابي في المرات التي لا يبدي فيها الفرد السلوك المرغوب.
- ٣- اعطاء حافز سلبي (كالعقاب والتأنيب) في المرات التي يخطئ فيها الفرد او لا يؤدي السلوك المرغوب فيه.
- ٤- عدم اعطاء حافز سلبي (تجنيبه العقاب مثلا) في المرات التي لا يؤدي السلوك المرغوب فيه.

استمرارية السلوك واكتسابه:

ان اكتساب الفرد لسلوك ما لا يعني استمرارية او احتفاظه بالسلوك في الممارسة، ويحكم استمرار السلوك وانتقاله لناداء مجموعة من العوامل أهمها:

- ١- درجة تشابه محتوى التعلم وظرفه مع محتوى الاداء، فتعلم الموظف لطرق اداء عمل تزداد اذا تم في نفس بيئة العمل واستخدام الادوات والآلات المستخدمة.
 - ٢- التمكن او قوة التعلم : كلما تمكن الفرد من المهارات التي احتواها السلوك كلما كان احتفاظه بالسلوك المكتسب لفترة طويلة اكبر.
- وتركز على العلاقة ما بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية والسلبية لذلك السلوك.

• فالأفراد يميلون إلى تكرار السلوك الذي يتأتى عن نتائج سارة وإيجابية وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتعزز لا يتكرر.

• اعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يرتكز على مبدئين أساسيين هما:

١. إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي إلى تحقيق مكاسب شخصية.
٢. إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.

• من وجهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد لكن ما يعتبر معززا عند فرد ما ربما لا يكون معززا عند فرد آخر.

• أما العقاب فإنه مرفوض كمعزز لأنه بالرغم من أنه يمنع حدوث سلوك سلبي إلا أنه يكون سببا لإثارة الغضب والعدوانية وبالنهاية التمرد والعصيان.

• وتؤكد هذه النظرية بأنه لتعزز سلوك إيجابي فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول ذلك السلوك حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الإيجابية.

• ولكي يستطيع المدير استخدام هذا الأسلوب بنجاح فإن عليه إتباع الخطوات التالية:

١. تحديد الانجاز المطلوب الوصول إليه بدقة.

٢. تحديد المكافآت التي تعزز الوصول إلى ذلك الانجاز.

٣. ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك المطلوب.

٤. اختيار جدول التعزيز المناسب.

- بالرغم من نجاح هذا الأسلوب إلا انه أسلوب استغلالي وأوتوقراطي في إدارة الأفراد.
- تشير هذه النظرية الى أن محددات السلوك الإنساني موجودة في البيئة الخارجية للفرد.

٢ - نظرية تعميم الوظيفة للدوافع - وضع الاهداف Goals - Setting

Theory

- على الرغم من ان الاصول السلوكية لهذه النظرية تعود الى نظرية هرزبرغ في الدوافع، الا ان تركيزها على اهمية تحديد الهدف ودور الفرد العامل فيه يشكل الحدث الجديد في فهم الدوافع، والدور السلوكي لتحديد الهدف، يتمثل في استمرارية توجه الفرد لجهده والمحافظة على دافعيته في سبيل تحقيق اهدافه.
- وبحسب هذه النظرية فان تحديد الهدف والاتفاق عليه سيؤدي الى مزيد من الانجاز وسيؤثر ايجابيا في سلوك الافراد، ويحافظ على دافعية عالية لديهم للانجاز، وتحديد الهدف يؤدي بالفرد الى توجيه سلوكه والمحافظة على استمراريته نحو تحقيق الاهداف، وتشير البحوث الحديثة في هذا المجال ان التأثير السلوكي لتحديد الهدف يتأتى من:

١- تحديد اهداف واضحة تؤدي الى زيادة الانجاز .

٢- كلما كانت الاهداف اكثر صعوبة كلما زاد الفرد من جهده.

٣- المشاركة بوضع الهدف يزيد من الرضا مما يساعد في زيادة الانجاز والانتاجية.

٤- قبول الموظف باهداف التنظيم له تاثير مباشر في جهده، أي انه كلما كان هناك توافق بين اهداف التنظيم واهداف الفرد، فانه يزداد توجه الفرد بجهده نحو تحقيق الهدف المشترك، وعندما يقل التوافق بين هدف الفرد وهدف التنظيم فان الفرد يتوجه لتحقيق النتائج التي يرغبها.

٣ - نموذج هكمان لخصائص الوظيفة كاسلوب محفز Hackmans Job

Characteristic Model

قام هكمان بتحديد خمسة ابعاد رئيسة للوظيفة اسمها _ نموذج الخصائص للوظيفة وهي:

١- تنوع المهارات: وتشمل مدى حاجة الوظيفة لاداء مختلف واستخدام مهارات مختلفة.

٢- ماهية المهمة (الوظيفة): درجة شمول الوظيفة على اداء عمل ما من بدايته الى نهايته.

٣- أهمية المهمة: اهمية الوظيفة بالنسبة لعمل التنظيم.

٤- الاستقلالية: اذا كانت الوظيفة تقدم استقلالية الموظف في اتخاذ قرارات تتعلق بانجازها.

٥- التغذية العائدة : حصول الموظف على معلومات حول انجازه ويؤدي وجود الخصائص الثلاث الاولى الى زيادة اهمية اداء الموظف واعتزازه به ورضاه، بينما تؤدي الخاصية الرابعة الى تعميق شعوره بالمسؤولية والخامسة الى زيادة معرفته بالنتائج التي يحققها فعليا (تزويده بالمعلومات عن النتائج الفعلية لادائه) مما يؤدي الى تعاضم الدافع الداخلي لديه للعمل والالط (الانجاز) وبالتالي رضاه.

وقد أضاف (راندولف Randolph) ابعادا جديدة لهذا المفهوم، تتمثل في ضرورة تناسب الفرد مع الوظيفة اذا كانت الرغبة في الحصول على نتائج معينة (محددة) حيث أضيف عنصر تأهيل الافراد، فيتم مطابقة خصائص الافراد المؤهلين لحاجات الوظيفة مع المحافظة على العناصر الواردة في نموذج هاكمان.

التحفيز الذاتي

ما هو التحفيز الذاتي؟

يُقصد به: شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تقودك إلى تحقيق

أهدافك أو تسهل عليك القيام بها

من يساعدك في التحفيز الذاتي؟

كما يوحي لفظ (تحفيز ذاتي) فإنك أنت الذي تقوم بعملية التحفيز ولا يُساعدك

أحد ، وعملية التحفيز الذاتي هي من أقوى عمليات التشجيع لنفسك وتتدخل في

دائرة برمجة عقلك الباطن على أمور بمقدورها أن تجعلك الشخص الأكثر نشاطاً

وإنتاجية ومعرفة ، كما أنها ترفع من فهمك لذاتك وتقديرك لها.

لماذا تحفز نفسك؟ ومتى؟

١. عندما تشعر بانخفاض طاقتك أو بأن نشاطك البدني أو النفسي قل ولم يعد له

الأثر في تحقيق أهدافك.

٢. عندما تراودك مشاعر بأنه لا داعي ولا جدوى من تحقيق أهدافك.

٣. تحفز نفسك كي تشجعها لمضاعفة مجهودك والاسراع في تحقيق أهدافك.

٤. عندما تريد الاقدام على أي خطوة ترى أنها ناجحة وصاحبك إحساس بعدم

قدرتك على القيام بها.

عناصر التحفيز الذاتي:

١. الاعداد والتحضير:

يجب أن تكون قد أعددت خطة وحضرت لأهداف استراتيجية لحياتك لأنك تحفز

نفسك كي تقوم بخطوات عملية لتحقيق أهدافك.

٢. التدريب:

- يجب أن تتدرب على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها إلى أهداف

بعيدة المدى وأهداف قريبة المدى ، ثم تقوم بتجزئتها وتوزيعها على سلم زمني

حسب الأولويات ثم تقوم بشطب كل انجاز أو هدف قمت بتحقيقه.

-ستركز تحفيزك على هدف محدد في وقت محدد حسب الجدول المعد حول الاهداف ، ستتدرب معا لتكرار انجاز الاهداف.

- كل انجاز اوهدف تحققه سيحفزك ويدفعك إلى تحقيق المزيد
٣. المرونة:

- يجب أن تتحلى بالمرونة في وضع الأهداف والتعامل مع خطتك ، ستجد أن هناك أهدافا لم تتحقق بسبب ظروف خارجية قاهرة
- اجعل لديك خطط بديلة وركز تحفيزك عليها

٤. المتعة:

لكي تحفز نفسك للقيام بمجهود ما أو البدء في خطوة محددة عليك بأن تقوم بشئ يجلب المتعة لك ويعطيك قدر من الطاقة والانطلاقة نحو تحقيق هدفك.

ماذا لو لم يتم تحفيزك من الآخرين؟

- لا تبرمج عقلك الباطن على أن يستجيب لردات الفعل الخارجية ، رأي الآخرين عنك ليس بالضرورة رأيك عن نفسك مئة بالمائة ، أنت أعلم بنفسك لذلك حفزها بطريقة تحفيزاً ذاتياً.

- التحفيز من البيئة الخارجية تأثيره أقل من التحفيز الداخلي ، وهو متغير غير ثابت ، وقد يكون محفوا بانواع من النفاق بل ربما تحرم من التحفيز من الآخرين ..فهل تنتظر شخصا ما يأتي ليعث فيك روح النشاط كيتحقق أهدافك ، إذن البداية من الداخل...

كيف تحفز نفسك؟

- عن طريق الألفاظ والكلمات والأقوال التشجيعية لنفسك، حيث تبرمج عقلك الباطن بمجرد الاعتقاد بها وتكرارها ، ستجد أنها تقوي الدافعية لديك.

- عن طريق مكافئة نفسك عند أي نجاح أو مجهود يستحق الاطراء بأن تشتري لنفسك هدية (كتاب - الذهاب لرحلة -) .

-عن طريق تعلم الجديد وتحقيق نتائج وانجازاتك ستتكلم عنك وستثني عليك في غيابك وحضورك.

الوحدة الرابعة

الجماعات وفرق العمل:

- مفهوم الجماعات وخصائصها.
- انواع الجماعات الصغيرة.
- أسباب تكوين الجماعات.
- مفهوم فرق العمل ومكوناتها.
- أنواع فرق العمل.
- قبعات التفكير الست.

الوحدة الرابعة

الجماعات وفرق العمل

مفهوم الجماعات وأنواعها:

- **الجماعة:** إنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.
- إنها اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.
- إنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.
- إنها عدد محدود من الأشخاص الذين يوجد بينهم هدف مشترك أو أكثر وشعور بالوحدة ويتصلون مع بعضهم باستمرار وبشكل مباشر وينظمهم هيكل ثابت من الأدوار والمراتب وتحكمهم مجموعة من القيم والمعايير التي تنظم سلوكهم في المواقف المتعلقة بالجماعة.

خصائص الجماعات

١. يعتبر عدد أفراد الجماعة محدودا بشكل نسبي لئلا يتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها.
٢. يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
٣. يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
٤. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
٥. تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

أنواع الجماعات الصغيرة

- يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: الجماعات الرسمية: وهي تلك الجماعات التي نشأت بقرار رسمي كجزء مقصود من التنظيم الرسمي للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة **ومن أشكالها:**

١. **جماعة الأمر:** وهي تتكون من جماعة العمل ورئيسها المباشر.
٢. **جماعة المهمة:** وهي الجماعة التي يعمل أفرادها سوية لانجاز عمل واحد، وقد تتكون من أفراد يرتبطون بعدة مشرفين.
- ويمثل هذان النوعان من الجماعات جماعات العضوية الوظيفية التي يقضي فيها العامل معظم وقته الوظيفي.
٣. **جماعة العضوية:** هي عبارة عن جماعات الأمر وجماعات المهمة أي الجماعة التي يكون فيها الفرد عضوا بحكم وظيفته الرسمية أو تخصصه.
٤. **اللجان الدائمة:** وهي شكل من أشكال الجماعات الرسمية الدائمة نسبيا في مهامها ولكن عضويتها قد تتغير حسب الظروف.
٥. **اللجان المؤقتة:** هي جماعات تخلق لحالة بذاتها ثم تنتهي بانتهاء الحالة.
٦. **قوة المهمة:** هي جماعة مؤقتة تشكل لتحقيق هدف محدد أو حل مشكلة محددة.

ثانياً: الجماعات غير الرسمية: وتنشأ بسبب التفاعل بين الأفراد اعتمادا على عوامل الجذب والنفور والحب والكره ولا تعتمد في ظهورها على القرار الرسمي ولا تتكون استجابة لمقتضيات الهيكل التنظيمي المقرر. **ومن أشكالها:**

١. **جماعة الصداقة:** تنشأ لان الأفراد يشتركون في معتقد معين أو هواية أو قيمة أو نشاط اجتماعي أو ديني أو رياضي وما شابه ذلك وقد تمتد علاقات الأفراد إلى خارج المنظمة.

٢. **جماعات المصلحة:** فتنشا بسبب الرغبة في تحقيق مصلحة مشتركة مثل إنجاح مشروع بحث أو الحصول على تعديل في الراتب أو ظروف العمل. • ولا توجد بالضرورة حواجز فاصلة بين جماعة الصداقة وجماعة المصلحة.

• **أسباب تكوين الجماعات:** إن تشكيل أي جماعة غير رسمية يعتمد على درجة ما من التجاذب بين اثنين أو أكثر ومن أشكال هذا التجاذب:

١. الجاذبية بين الأفراد.

٢. الانجذاب لأهداف الجماعة وأنشطتها.

٣. الانجذاب لعوامل خارج الجماعة.

أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

١. إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد (حاجات ماسلو).

٢. المساعدة والمساندة الجماعية.

٣. الحصول على المعلومات.

٤. كون الجماعة جسرا لتحقيق حاجات لا تحققها الجماعة مباشرة بل تعتبر احد القنوات لتحقيقها.

٥. أسباب ثانوية: مثل الأسباب الشخصية: كالجنس والعمر وغيرها التي تساعد على ظهور جماعات شبابية أو نسائية. وهناك أسباب قانونية حيث قد تعمل هذه القوانين على إجبار الأفراد على الانخراط في الجماعات النقابية.

• **مفهوم فرق العمل ومكوناتها:**

• **ماهية فريق العمل:** ينشا الاحتياج داخل المنظمة لجماعات عمل ذات طبيعة معينة ويتم تكوينها من افراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات ولتحقيق غرض محدد يعتبرون انفسهم مسئولين عنه شخصيا.

• **فرق العمل:** يعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى.

• الفرق بين الجماعة والفرق

١. **الاداء** في جماعة العمل يعتمد على الفرد بينما في فريق العمل يعتمد ليس فقط على الفرد بل وايضا على حصيلة التناغم والتعاون بين افراد فريق العمل فتاتي الحصيلة اقوى واكبر. والتنسيق

٢. تعتمد **المسئولية عن النواتج الختامية** للعمل في جماعة العمل على الفرد المسئول وهو غالبا مشرف او رئيس قسم او مدير ادارة. بينما نرى في فريق العمل ان جميع افراد الفريق يشعرون تضامنيا بمسئولية جماعية تجاه نواتج العمل الختامية.

٣. **يهتم** افراد الجماعة بالاهداف المشتركة ويزيد عن ذلك ان فرق العمل يهتم افرادها ليس فقط بالاهداف المشتركة بل يتعهدون امام انفسهم بان ينفذوا الهدف، ويعتبرون ذلك جزءا من مسؤوليتهم في العمل وهم متحمسون له.

٤. **يستجيب** افراد الجماعة الى التعليمات والوامر الصادرة من الادارة، بينما لا يحتاج افراد الفريق الى مثل هذه التعليمات الخارجية، فالتعليمات صادرة من داخلهم ومن ذاتهم مما يعطي الامر الاحساس بالمسئولية الشخصية.

• أنواع فرق العمل:

لفرق العمل انواع تختلف وفقا لعدة ابعاد وكما يلي:

اولا: من حيث الغرض:

١. فرق عمل: تهتم بالانتاج والخدمات التي تقدمها مثل (فرق الصيانة، فرق خدمة العملاء).

٢. فرق تطوير: تهتم بتحسين الاداء وتطوير الانتاجية مثل (فريق تحسين الجودة، وفريق الابداع والتطوير).

ثانيا: من حيث الوقت:

١. فرق مؤقتة: موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه مثل (لجنة التوسعات، لجنة تصميم نظام حوافز).

٢. فرق دائمة: مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة مثل (لجنة البت في العطاءات، لجنة الميزانية).

ثالثا: من حيث درجة الاستقلال:

١. الفرق المستقلة: يقرر الفريق الاسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات.

٢. جماعات العمل: وهي الجماعات العادية، وفيها يقوم رئيس الجماعة باتخاذ القرارات.

رابعا: من حيث هيكل السلطة:

١. فرق اعضاؤها من مجالات مختلفة: وذلك لاثراء الراي والخبرة مثل (فريق علاج انهيار المصنع ب).

٢. فرق اعضاؤها من مجال واحد: وذلك لتحقيق التخصص الدقيق مثل: فريق انتاج بدل الرجال.

- قبعات التفكير الست:

قبعات التفكير الست هي من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح

عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند الإنسان وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة.

لمحة:

حاول بعض العلماء أن يتعمقوا في دراسة وتحليل العملية التفكيرية عند الإنسان، وسعوا إلى تنميطها وتقسيمها حتى يسهل التعامل معها، ومن أشهر العلماء الذين قاموا بهذه الدراسات الطبيب إدوارد دي بونو والذي استقاد من معلوماته الطبية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان حتى ابتكر طريقة القبعات الست ومن ثم أصبح دي بونو أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه، واخترع عدة نظريات في هذا المجال ومن أشهرها التفكير الجانبي والميداليات الست.

كيف نشأ مصطلح قبعات التفكير، وما المقصود منه؟ لمعت فكرة قبعات التفكير في ذهن دي بونو أثناء سفره من بريطانيا إلى ماليزيا، وشرارة هذه الفكرة انطلقت لدى مقارنته بين طريقة تفكير الغرب التي تعتمد على الفلسفة السفسطائية القائمة على الجدل والحوار والمناقشة، وطريقة تفكير الشرق، وخاصة اليابانيين، التي تعتمد على التفكير المتوازي - كما سماه- فالطريقة الأولى تقوم على التفكير المتعاكس بين الأفراد المجتمعين، حيث يبدي كل طرف وجهة نظره في مسألة ما، ويجادل الآخر لإثبات صحة هذا الرأي، وهذا يجعل الأفكار متعاكسة، أي كل فكرة تقابلها فكرة مختلفة، مما يجعل الأفكار تتجادب في أحيان كثيرة فتصبح المحصلة صفراً في النهاية، وذلك وفقاً للقانون الفيزيائي الذي أثبت أن دفع الجسم من هذه الجهة، ومن الجهة المقابلة بنفس القدر يفقده الحركة، فتكون المحصلة صفراً، وإسقاط هذا القانون على طريقة التفكير المتعاكس يعني أن الجدل أحيانا

لا يؤدي إلى نتيجة مرضية، في حين كنا نعتقد أن هذا الجدل سبيل لتحقيق الموضوعية في التفكير. أما طريقة التفكير المتوازي التي يستخدمها اليابانيون بنجاح في إدارة اجتماعاتهم تقوم على التشارك بالرأي باستخدام عدة أنماط متوازية في التفكير، فكل نمط يوازي النمط الآخر ولا يعاكسه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وقرارات سريعة وفعالة. فعلى سبيل المثال: لتوضيح آلية اتخاذ قرار ما تبعا لطريقة التفكير المتوازي:

عدد من المدراء في شركة يناقشون إمكانية إصدار قرار لشراء شركة معروضة للبيع. في البداية، يتشارك جميع الأفراد من هذه الإدارات لجمع معلومات عن الشركة المعروضة للبيع، حيث يسلك الجميع خط عمل موحد الأهداف والطريقة، ثم يفكر الجميع في الإيجابيات والمميزات التي يمكن جنيها من عملية الشراء، ثم التفكير الموحد بالسلبيات، وهكذا تتحقق طريقة التفكير المتوازي الذي يمنع حدوث التصادم بين الآراء المتعاكسة، وتعدد أنماط التفكير المتوازي قاد إلى فكرة قبعات التفكير.

ما هذه القبعات (الأنماط)، وكيف تعمل؟

هي عبارة عن ستة أنماط تمثل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس، فالقبعة البيضاء تمثل التفكير الرقمي، الذي يؤمن بلغة الأرقام والوثائق والإثباتات، والقبعة الصفراء تمثل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي يركز على الإيجابيات، والقبعة الحمراء تمثل نمط التفكير العاطفي الذي يفعل العاطفة وخياراتها بشكل أكبر وفي كل المواقف، والقبعة السوداء تمثل نمط التفكير المتشائم الذي يركز على السلبيات، والخضراء تمثل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير بالأمور بطريقة غير مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات دائماً مفهوماً معاكساً، وأخيراً القبعة الزرقاء، التي تسمى قبعة التحكم بالعمليات، وتمثل نمط التفكير الذي يدير ويضع جدول الأعمال ويخطط ويرتب وينظم باقي العمليات. والفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج قبعات التفكير هي ضرورة

تدرب الإنسان على ممارسة كل هذه الأنماط أثناء حل المشكلات والقضايا العالقة تجنباً للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار، ويتم ذلك من خلال الممارسة والتدرب على تجسيد شخصية الإنسان الرقمي والعاطفي والمبدع والإيجابي والسليبي، باختصار.... ارتداء قبعة كل نمط ثم خلعا لارتداء القبعة الأخرى وهكذا....، فتبدل كل هذه القبعات وممارسة كل هذه الأنماط من التفكير على حدا يساعد الإنسان على ترتيب أفكاره أكثر وتنظيمها بشكل متوازٍ، فيكفل له الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلة واتخاذ القرار السليم.

كيف نتعامل مع القبعات الست؟

إن القبعات التي نتحدث عنها قبعات ليست حقيقية، وإنما قبعات نفسية، أي أن أحداً لن يلبس أية قبعة حقيقية، وطريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من التفكير. فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. وحتى إذا لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع فنقول ” لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور، هذا التوجية يجعل الحاضرون يفكرون دون حواجز ودون خوف. وحينما نتحول من نوع التفكير إلى آخر عن اتفاق وقصد فإن الذي يكون في موقف الناقد دوماً (و هو تفكير القبعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته المعتادة، ويتوقف عن الهجوم على الآخرين.

خصائص القبعات الست:

يذكر إدوارد دي بونو في كتابه ١٩٩٢، **Serious Creativity** أن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ست، وكل قبعة لها نوع يميز هذا النمط، وعندما نتحدث أو نتناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمطاً من هذه الأنماط أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه المهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها. إن متعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل، حيث نقوم بالتركيز على نوع واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور.

ما الهدف الأساسي من استخدام قبعات التفكير؟ استخدام قبعات التفكير يحقق عدة أغراض هامة منها: الابتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصادقية والعدالة، وتوضيح الأفكار والوعي بها أكثر، وتحقيق التنوع والالتزان بالتفكير، وتوجيه التفكير نحو أفكار جديدة ومبدعة.

أنواع القبعات وأنماط التفكير:

١. القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي
٢. القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي
٣. القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي
٤. القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي
٥. القبعة الخضراء وترمز إلى التفكير الإبداعي
٦. القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه

القبة البيضاء:

وترمز إلى التفكير الحيادي، هذا التفكير قائم على أساس التساؤل من أجل الحصول على حقائق أو أرقام، إن الأسئلة الموضوعية تنتظر إجابات لسد الثغرات في المعلومات ولكن الحقائق أو الأرقام قد تكون مؤكدة أو غير مؤكدة، ما هو مؤكد يعطي اتجاهاً لفكرة، ويضع خطأ على خريطة التفكير، ويرسي أساساً للاتفاق مع الآخرين، أما غير المؤكد من تلك الحقائق أو الأرقام فيثار حوله النقاش وتكون المواجهة. ويركز مرتدو هذه القبة على التفكير الحيادي وتحديداً على الأمور التالية:

- التركيز على الحقائق والمعلومات.
- التجرد من العواطف والرأي.
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.
- حاول أن تلبسها الآخرين
- استعملها في بداية الجلسة

القبة الحمراء:

وترمز إلى التفكير العاطفي: إنه عكس التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، كذلك يقوم على الحدس من حيث هو رؤية مفاجئة أو فهم خاطف لموقف معين. وإن تأثير كل ذلك على التفكير يتم بطريقة خفية ويعتبر جزءاً من خريطة التفكير، وليست هناك حاجة لتبرير أو تحليل تلك التأثيرات حيث لم يتم التوصل إلى نتيجة، وغالباً ما يتعدى الفكرة إلى السلوك. إن هذا التفكير قائم على الإحساس والشعور والذي لا قد تكون هناك كلمات للتعبير عنه، ولكن كلما حقق هذا النوع من التفكير نجاحاً، كلما ازداد الاعتماد عليه والثقة فيه. قوة تأثير المشاعر في التفكير تتوقف على مدى

قوة خلفية العواطف، واستثارة العواطف بإدراك معين، واحتواء العواطف على مقدار كبير من المصلحة الذاتية. هذه القبعة ترمز إلى التفكير العاطفي وعندما ترتديها فأنت تمارس بعض الأمور التالية:

- الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.
- رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر أو الإحساس الداخلي.
- حاول أن تتبه الآخرين إلى عدم ارتدائهم لها.
- حاول أن تجعل المقابل يرتديها لتعرف حقيقة مشاعره للأمر.
- قلل من استعمالها في جلسات العمل.

القبعة السوداء:

وترمز إلى التفكير السلبي (أو النقدي): إن أساس هذا التفكير: المنطق والناقد والتشاؤم، أنه دائماً في خط سلبي واحد، سواء في تصويره للأوضاع المستقبلية، أو تقييمه لأوضاع ماضيه، ورغم أنه يبدو منطقياً فإنه ليس عادلاً باستمرار، إنه غالباً ما يقدم منطقاً يصعب كسره وغالباً ما يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. إن كيميائية المخ التي تشكل هذا النوع من التفكير قد تكون هي كيميائية الخوف أو عدم الرضا، إنه سهل الاستعمال ويعطي قناعة لدى البعض بأنهم في دائرة الضوء، ويعطيهم الإحساس بالتميز عن مقدمي أي فكرة أو اقتراح. إن المنطق الإيجابي مطلوب لإيجاد البدائل والردود على هذا النوع من التفكير ولهذا لا بد من التأكد من أساسيات المنطق وتبريراته، وأن تكون القواعد المستنبطة مباشرة وسليمة، وأن تكون هناك محاولة لاستنباط قواعد أخرى. إن لهذا النوع من التفكير له جوانبه الإيجابية، فهو يحدد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الأخذ بأي

اقتراح. هناك أمور تميز هذه القبعة ذات التفكير السلبي أو التشاؤمي أو المنطوق الراض وعندما ترتديها فأنت تفعل بعض ما يلي:

- نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.
- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح.
- إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة والتركيز على الجوانب السلبية لها.
- حاول أن ترتديها حتى لا تتبالغ في التفاؤل أو تغامر بدون حساب.
- استعمالها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح

القبعة الصفراء:

وترمز إلى التفكير الإيجابي: إن هذا التفكير معاكس تماماً للتفكير السلبي، ويعتمد على التقييم الإيجابي، إنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع، وقليل من الناس يتبعون هذا التفكير، ويتزايد عددهم إذا كانت الأفكار المطروحة تتماشى مع أفكارهم. وهناك نوع من الناس المتفائلين لدرجة التهور أحياناً ويتخذون بعض القرارات على أساس نظرة تفاؤلية مبالغ فيها. وهذا النوع من التفكير يحتاج إلى حجج قوية حتى لا ينقلب إلى نوع من التخمين، ورغم أهميته في طريقة التفكير، إلا أنه ليس كافياً ويحتاج إلى النقد السلبي ليحصل التوازن. ومجالاته الأساسية هي حل المشكلات واقتراح التحسينات واستغلال الفرص وعمل التصميمات اللازمة للتغيرات الإيجابية. إنه لا يتطلب التخصص الدقيق أو المهارة العالية بقدر ما يتطلب القدرة على الجمع بين العوامل والمكونات للمشكلات والقدرة أيضاً على فصلها بعضها عن البعض لكي يقدم حلاً أو تصور أو تصميمياً. وتعتبر هذه القبعة عن التفكير الإيجابي ومن يرتديها يهتم

بالتالي:

- التفاؤل والإقدام والاستعداد للتجريب.

- التركيز على إبراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- تهوين المشاكل والخطير وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة السابقة.
- حاول أن ترتدي القبعة الصفراء قبل وبعد السوداء عند مناقشة أي اقتراح ليحدث التوازن.
- حاول أن تميز الحديث عندما يرتدي صاحبه هذه القبعة.

القبعة الخضراء:

وترمز إلى التفكير الإبداعي: لقد اختار دي بونو اللون الأخضر ليكون مركزاً للإبداع والابتكار إنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة، إنه النمو، إنه التغيير، والخروج من الأفكار القديمة. هناك أوقات نحتاج فيها أن ندخل في التفكير المبدع عن قصد، تماماً كما قلنا عن الدخول في تفكير القبعة الحمراء وعن التفكير السلبي، وقد تكون أهمية التفكير الإبداعي أكثر من غيره من التفكير. فحينما نشرع في هذا التفكير عن قصد فنحن نستخرج أفكاراً تتجاوز التفكير الموجود عادة، ونحمي الغرسات الصغيرة التي هي الأفكار الجديدة من التفكير الذي يحاول تجفيفها، وهو تفكير القبعة السوداء. إن تفكير القبعة الخضراء يمضي بعيداً خلف التقويم الإيجابي ويتغاضى عن إصدار الأحكام العقلية حتى لا تكبله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد، إنها تعني بالحركة وتمد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود. إن التفكير الإبداعي أو الإحاطي نعتبر عنه بالقبعة الخضراء ومرتبديها يتميز بالتالي:

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- عندما تستعمل هذه القبعة اتبعها بالأسوداء والصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.

- حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة فلعلك تجد أفكاراً أو بدائلاً جديدة.
 - حاول أن تنتبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجيدة
- القبعة الزرقاء:**

وترمز إلى التفكير الموجه (الشمولي): إنه تفكير النظرة العامة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو أن السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء، وثانياً لأن اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبحر إننا حين نلبس القبعة الزرقاء فنحن لا نفكر بالموضوع المطروح للبحث، وإنما نفكر بالتفكير، نفكر كيف نوجه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة. إن عمل تفكير القبعة الزرقاء يشبه مخرج المسرحية، إنه يقرر أدوار الممثلين، ومتى سيدخلون، ومتى سيقفون، والدور المناسب لكل منهم. يقوم صاحب القبعة الزرقاء بتقرير أي القبعات يجب أن تنشط ومتى يكون عملها. إنه يضع الخطة لتفكير القبعات المختلفة ويتابع إعطاء التعليمات في نسق معين. إن هذه النظرة تختلف اختلافاً شديداً عن النظرة التقليدية التي تجعل التفكير عملية تلقائية تتناسب انسياً بلا تحكم. إن دي بونو يفرق بين المفكر الجيد والمفكر غير الجيد، والفرق عنده هو في القدرة على التركيز فهناك التفكير بالمعنى الواسع العام، وليس هذا هو التفكير الجيد، وإنما التفكير الجيد هو القدرة على توجيه التفكير بشكل محدد نحو المسألة المطروحة للبحث والوصول إلى أحسن الأجوبة. ومهمة تفكير القبعة الزرقاء - سواء أكان الفرد يفكر وحده أو ضمن مجموعة - أن ينتبه إلى أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله البحث والتفكير. إذن القبعة الزرقاء توحى بالتفكير المنظم أو الموجه وصاحبها يتميز بالاهتمام بما يلي:

- توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية.
- توجيه أصحاب القبعات الأخرى (و غالباً بواسطة الأسئلة) ومنع الجدل بينهم.

- يميل صاحبها لإدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.
- يميل للتلخيص النهائي للموضوع أو تقديم الاقتراح الفعال المقبول والمناسب.
- حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة.

أمثلة:

-
- مثال على القبعة الحمراء: أنا احب الله سبحانه وتعالى.
 - مثال على القبعة الخضراء: دعونا نبحث عن فكرة جديدة.
 - مثال على القبعة الصفراء: هذه الفكرة لديها عدة ايجابيات كوجود حل بديل.
 - مثال على القبعة السوداء: هذه الفكرة لديها عدة سلبيات كقلة عدد الموارد المتاحة لدينا.
 - مثال على القبعة الزرقاء: لدينا الآن أربع اقتراحات ، ما هي الخطوة القادمة؟؟
 - مثال على القبعة البيضاء: لدينا عدد ٥٥ طالب في المدرسة. ٣٠ ولد و ٢٥ بنت.

تمت الوحدة الرابعة

الوحدة الخامسة

المناخ التنظيمي:

- مفهوم المناخ التنظيمي.
- مكونات المناخ التنظيمي.
- توسيع العمل وإثرائه

الوحدة الخامسة

المناخ التنظيمي

- **مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته:**
- **المناخ التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن بقية المنظمات وغالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة.
- انه إدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها.
- انه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.
- انه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع العاملين به ومع البيئة.
- **إن جميع التعريفات السابقة تؤكد جوانب تتعلق بتحديد المقصود بهذا المفهوم ويمكن إدراج هذه الجوانب في النقاط التالية:**
- ١. إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أية منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.
- ٢. يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من الاستمرار او الاستقرار النسبي.
- ٣. يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين بها مما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم.
- **أهمية المناخ التنظيمي:** تتبع أهمية المناخ التنظيمي من انه يستطيع التأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، ويكون ذلك بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات عند انضمامه لمنظمة ما عن ما يستطيع أن يجنيه من عوائد

اقتصادية واجتماعية ونفسية، حيث ينتج عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة للمنظمة في ذهنه، فالموظفون يتوقعون مكافآت معينة ومرضيات واحباطات بناء على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

• مكونات المناخ التنظيمي:

١. الهيكل التنظيمي: ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات. ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع.

٢. نمط القيادة والإشراف: فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية.

٣. نمط الاتصالات: فإذا كانت الاتصالات عمودية تنازلية ولا تتيح مجالاً للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة في الجهاز ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله. أما إذا هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الاتصالات التنازلية ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

٤. طبيعة العمل: أي مدى كونه روتينياً أو غير روتيني وفيه مجال للإبداع والابتكار، ذلك إن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء بل يراقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي يسبب له اكتئاباً.

٥. المشاركة في اتخاذ القرارات: يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي للعاملين في حالة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

٦. تكنولوجيا العمل: إذا كانت التكنولوجيا تقوم على الأتمتة بشكل كبير فبذلك يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير. ولا يعني ذلك إن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير.

٧. البيئة الخارجية ومدى تقبلها للتغيير: مما يوجب على الإدارة التركيز على إقامة الجسور معها لتضمن دعمها المادي والمعنوي مما يشعر العاملين بأنهم يعملون في ظل مناخ تنظيمي ايجابي.

• توسيع العمل وإثرائه.

إثراء العمل: Job Enrichment

هو أسلوب لتصميم العمل بحيث يكون ثريا أي أن يكون الموظف لديه قدر كبير من الذاتية في العمل. فإثراء العمل يعني أن يكون لدى الموظف تحكم في العمل بداية من التخطيط والتنظيم ثم التنفيذ وانتهاء بمتابعة النتائج والتحسين. إثراء العمل هو من أساليب تحفيز العاملين فالموظف الذي يشعر أنه مجرد آلة تنفيذ لا يكون محفزا مثل الموظف الذي يُنظم عمله بنفسه ويتابع النتائج ويحللها ويتخذ قرارات.

تمت الوحدة الخامسة

الوحدة السادسة

إدارة الصراع:

- مفهوم الصراع
- أسباب الصراع
- مراحل الصراع.
- أنواع الصراع.
- طرق حل الصراع.

الوحدة السادسة

إدارة الصراع

- مفهوم الصراع:

- الصراع التنظيمي: انه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح وحدات أخرى.
- انه اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.
- انه العملية التي تبدأ عندما يرى احد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته.

أسباب الصراع:

١. اختلاف أهداف الجماعات.
٢. اختلاف بين الأفراد.
٣. اختلاف ناتج عن العمل أو التنظيم.
٤. التعارض أو التغير في الأدوار.
٥. التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة.
٦. التغير في المركز أو الوضع.
٧. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل.
٨. التنافس على الموارد.
٩. الاختلاف في الثقافة.
١٠. اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات.

مراحل الصراع.

١. مرحلة المعارضة الكامنة: و التي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
٢. مرحلة الإدراك و التشخيص : وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع و ضرورة الاستجابة له بشكل ما .
٣. مرحلة السلوك : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلبا أو إيجابا . ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال.
٤. مرحلة مخرجات الصراع : وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع و الجهة التي تتفاعل معه.

أنواع الصراع.

١. الصراع على مستوى الفرد : يحدث عندما يجد الفرد نفسه في محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدها بحيث انه لا يمكنه تحقيقها معا.
٢. الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الواحدة : وهو ما يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة و تتمثل في :
 ١. الصراع الوظيفي : وهو ما يحدث بين الأجهزة الفرعية لمؤسسة عامة كدائرة التخطيط و دائرة التمويل.
 ٢. الصراع على السلطة : يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبه الحق الأصلي في اتخاذ القرارات و بين الجماعات غير الرسمية التي تمارس الأخرى بدورها سلطة غير رسمية على أعضائها.
 ٣. الصراع بين التنظيمات المختلفة : يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها.
 ٤. الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفرادا آخرين.

طرق حل الصراع:

١. تجنب النزاع: ويكون مفيد عندما تكون المشاكل غير أساسية او ان النزاع لا يؤدي الى مكاسب لهم أو انه يؤدي إلى طريق مسدود.
 ٢. استعمال القوة لمنع النزاع أو تخفيفه: ان استعمال القوة لمنع النزاع يؤدي إلى حل إجباري للمشكلة.
 ٣. سياسة الحل الوسط أو التكيف: وفائدته تبدو عندما يكون لدى الطرفين استعداد للتعامل معا لحل النزاع ويكون لديهما أهدافا مشتركة ونفوذا متعادلا.
 ٤. استخدام أسلوب المهادنة: وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي حيث تظل الأسباب كامنة.
 ٥. استخدام وسيط أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما.
- ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى بواسطة إدارة المنظمة ومنها:

١. تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
٢. تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد وعدم الازدواجية والتناقض بينها..
٣. إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة.

تمت الوحدة السادسة

الوحدة السابعة

إدارة التغيير:

- مفهوم التغيير والتغير.
- الحاجة إلى التغيير.
- اسباب التغيير والتطوير.
- مراحل التغيير.
- مقاومة التغيير.

الوحدة السابعة

إدارة التغيير

- **مفهوم التغيير والتغير:**
- **التغيير التنظيمي:** هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- انه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- **التطوير التنظيمي:** انه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.
- انه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.
- **التغير التنظيمي:** هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.
- وبذلك فقد تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية اما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

• الحاجة إلى التغيير:

• من الجوانب التي تؤكد حتمية التغيير ما يلي:

١. الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة.
٢. التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد او التركيب النوعي للكفاءات.
٣. التغيير والتطوير السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).
٤. زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال.
٥. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية.

• أسباب التغيير والتطوير:

١. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال والى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار لفترة طويلة من الزمن.
٢. تنمية القدرة على الابتكار.
٣. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
٤. التوافق مع متغيرات الحياة.
٥. زيادة مستوى الأداء: وذلك من خلال:
 - أ. اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء: مثل الإسراف والفاقد والتالف والضائع... الخ.
 - ب. معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: الحفز، تحسين مناخ العمل، زيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

• **مراحل التغيير:** هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل بما يلي:

١. **مرحلة البدء:** وتتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير.
٢. **مرحلة التحول:** وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين.
٣. **مرحلة الصيانة والعناية:** إن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفاعلية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام يمكن إعداده عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط بها لكي ينجحوا في صيانة فعالية النظام.
٤. **مرحلة النتائج أو الأثر:** وهي المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات.

• **مقاومة التغيير:**

• **أسباب مقاومة التغيير:**

١. الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة.
٢. سوء الفهم وافتقاد الثقة.
٣. تقييم التغيير من زوايا مختلفة أو اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييمهم للغير.
٤. عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه.

• **إن هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي التغيير:**

١. **المخاوف الحقيقية:** ومن الأمثلة عليها:
 - أ. الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولاً عنها بعد إحداث التغيير.

ب. الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب او مكافآت بعد إدخال التغيير أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.

ت. الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.

ث. الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

٢. المخاوف النفسية: ومن الأمثلة عليها:

أ. الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وانتشاء علاقات معها.

ب. الخوف من عدم ترقية الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.

ت. الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه.

• تقليل مقاومة التغيير:

• فيما يلي أهم الطرق الشائعة التي يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير:

١. قبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم.

٢. إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير.

٣. تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعده في إزالة الخوف والقلق.

٤. التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير.

٥. استخدام أسلوب المناورة.

٦. استخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح: بمعنى تهديد العاملين مثلا بفقد الوظيفة أو إسناد مهام متواضعة لهم وذلك للحصول على موافقتهم.

• مزايا مقاومة التغيير:

١. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

٢. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

٣. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة.
٤. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

تمت الوحدة السابعة

الوحدة الثامنة

الإبداع:

- مفهوم الإبداع وأهميته.
- أنواع الإبداع.
- عناصر الإبداع.
- معوقات الإبداع.
- تنمية الإبداع.

الوحدة الثامنة

الإبداع

- **مفهوم الإبداع وأهميته:**
- **الإبداع الإداري:** يعني القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الذي يجب أن تلقاه من قبل العاملين في المنظمة وبحيث تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق مصالح المنظمة ومصالحهم.
- وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد قرار تتخذه إدارة، لكنه عملية تتضمن وجود الإداري المتميز القادر على تحريك وإذكاء مواهب من يعملون معه بحيث يدفعهم لتوظيف مهاراتهم وليعملوا بروح الفريق.
- فالإبداع يعني التوصل إلى شيء جديد وقد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الناس أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكارا يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم.
- **الإبداع التنظيمي:** انه عملية خلق أو إيجاد أفكار جديدة تكون قابلة للتطبيق. ويتضمن الإبداع التنظيمي الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج والنواتج عن قرارات تتخذها المنظمة.
- إن ظاهرة الإبداع عملية مركبة تمر في ثلاث مراحل:
 ١. الإحساس بان هناك مشكلة تستوجب الحل.
 ٢. القدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم للمشكلة من بين الإمكانيات الكثيرة للحل.
 ٣. إن يوضع الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ للثبوت من جدواه وفعاليتها.
- يمكن تطوير الإبداع في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تنمية النشاطات المهنية وإنشاء المؤسسات التعليمية التي تدعم الإبداع.

- أما داخل المنظمة فيمكن تطوير الإبداع من خلال نشر وتعميم الأفكار الإبداعية عن طريق الاتصال الفعال.
- الإبداع و الابتكار و الخلق كلمات مترادفة تعني : ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة.
- أهمية الإبداع: تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد . فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.
- أنواع الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها :

١. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ،وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتتميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .
٢. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا .
٣. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ،وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :

١. **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ،ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات .

٢. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ،وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .
وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي

١. **الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية .

٢. **الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity):** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

٣. **الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة .

٤. **الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity):** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة .

٥. **إبداع الإنبثاق (Emergence Creativity):** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة .

عناصر الإبداع

١. الحساسية للمشكلات: فالإحساس بالمشكلة يعني تلك الحساسية أو القدرة التي تكون موجودة في شخص دون آخر فنجد أن هناك شخصاً بات يلمح مشكلة أو مشكلات في وضع ما في حين أن شخصاً آخر لا يرى مثل هذه المشكلة أو المشكلات.

٢. الطلاقة: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره. وهذا لا يعني أن على جميع المبدعين أن يعملوا تحت ضغط الوقت وأنه يجب أن ينتجوا بسرعة أو لا ينتجوا أبداً، ولكن معناه أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية ما فإنه إذا تساوت الاعتبارات الأخرى يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار ذات معنى.

• وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالاً عدة منها:

١. سرعة التفكير بإعطاء حسب متطلبات زمنية كان تطلب عدد الاستعمالات لقالب الطوب أو أكبر عدد العناوين لقصة ما.
٢. القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى.

٣. المرونة: وتعني النظر إلى الأمر من عدة اتجاهات لا من جهة ضيقة واحدة.

٤. الأصالة: يملك الإنسان المبدع أفكاراً جديدة فهو لا يكرر أفكار المحيطين به ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليدي.

- فالشخص صاحب التفكير الأصيل: هو الشخص الذي لا يكرر أفكار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات.

• إن الإصالة في ضوء الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة فهي تختلف عن كل منها بما يلي:

أ. لا تحتاج إلى قدر مرتفع من تقويم البيئة أو الذات كما هو الحال بالنسبة للحساسية للمشكلات.

ب. لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص كما هو الحال في الطلاقة. بل تعتمد قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وحدتها.

ت. إن الأصالة تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون. وفي هذا تختلف عن المرونة التي تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً.

٥. التعقيد: أي كم يستطيع الفرد أن يدير في ذهنه من الأفكار المترابطة في نفس الوقت.

معوقات الإبداع: التي تحد من اندفاع العاملون نحو التفكير الجديد او تحد من قدرتهم الفكرية ومنها:

١. المعوقات الإدراكية.

٢. المعوقات النفسية: يعتبر الخوف عائقاً كبيراً للقدرات الإبداعية، فالخوف من الفشل مثلاً يؤدي إلى تردد العامل وحذره، فقد نجد أفكاراً كثيرة وعملية تطرأ على ذهن العامل لكنه يطردها ولا يتابع التفكير بها خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً بثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج طرحها ، فإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى تكبيل الأفكار وعدم النزوع إلى الاستكشاف وعدم القدرة على التجديد.

٣. المعوقات الاجتماعية والثقافية.

٤. المعوقات التنظيمية: كان تقول للمدير إذا أردت أن تخنق الإبداع في مؤسستك عليك إتباع ما يلي:

١. الشك في كل فكرة جديدة تأتيك من المستويات الإدارية الدنيا لأنها جديدة ولأنها أتت من المستويات الدنيا.
٢. الإصرار على أن على الناس الذين يحتاجون موافقتك أن يمشوا على عدة مستويات إدارية أدنى لأخذ توافيقها.
٣. اطلب من الدوائر والأفراد في مؤسستك أن يتحدوا وان ينتقدوا اقتراحات بعضهم البعض.
٤. عبر دائماً عن انتقاداتك للآخرين ولا تمدح أحداً، بل عليك أن تشعر من يعملون تحت إدارتك بأنهم مهددون بالطرد في أي لحظة.
٥. اعتبر أن تحديد المشاكل هو علامة الفشل، وذلك بهدف عدم تشجيع الناس على اطلاعك على الأمور الخاطئة في أعمالهم.
٦. راقب كل شيء باهتمام وتأكد أن العاملين غالباً ما يعدون أنفسهم بعضهم البعض.
٧. اتخذ قراراتك وغير سياستك بسرية تامة وقم بمفاجئة العاملين معك بها.
٨. تأكد من أن لا تعطي المعلومات للمدراء الزاخرين مجاناً لأنك لا تريد أن تقع هذه المعلومات بأيدي غير أمينة.
٩. فوض للمدراء الأقل مستوى منك مسؤوليات طرد العاملين أو تقليص أجورهم أو نقلهم من أماكن عملهم أو اتخذ أنت هذه القرارات ودعهم ينفذونها.
١٠. لا تتس فوق هذا وذاك انك وحدك تعرف كل شيء مهم عن العمل الذي تقوم به.
٥. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
٦. انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

٧. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
٨. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
٩. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
١٠. نبذ الزملاء.
١١. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
١٢. القيادات الإدارية غير الكفؤة.
١٣. الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
١٤. التفكير غير المتعمق.

• **تنمية الإبداع: (الظروف التي تساعد على الإبداع):**

١. إذا كان هناك معوقات اجتماعية وثقافية تقف في طريق الأفكار الجديدة فانه يمكن التوفيق بين هذه الأفكار وما يتوقعه المجتمع عن طريق محاولة ردم الهوة بين الأفكار والتوقعات بتعديل هذه التوقعات وإعطاء الأفكار المرونة اللازمة لتقابل التوقعات.
٢. عندما يطرح الفرد فكرة جديدة عليه أن يكون واثقا من نفسه فان نقص الثقة في النفس يولد التخادل والتردد كما أن زيادتها عن قدرتها يؤدي إلى التهور وضياح هذه الأفكار.
٣. أن يكون لدى إدارات المنظمات الكفاءة والمرونة وإقناع العاملين بصفاتها قدوة للآخرين أو أنها راغبة بالتطوير نحو الأفضل وتشجيع التفكير المتجدد مما يحفز العاملين على مثل هذا التجديد.
٤. إن القدرات الإبداعية يمكن اكتسابها عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه والخبرة العملية التي يكتسبها العامل، وهذه الأساليب تصقل القدرات الإبداعية وتوجهها الوجهة التي تحقق اكبر فائدة منها.

٥. أن تشجع الإدارة العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بتفويضها من اجل إعطاء المرونة اللازمة للتنفيذ حتى يشعر العامل انه يشارك في رسم سياسة مؤسسته ولا يشترك في أداء العمل المطلوب منه بشكل روتيني والي فقط.
٦. إتباع معايير موضوعية لتقييم الأداء وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية بحيث تشجع الأفكار الجديدة وتدعم الابتكار فلا تعطي الترفيعات والدرجات على أساس غير أساس الجدارة والاستحقاق المبني على إسهام العامل في تطوير المنظمة التي بها يعمل، لا على أساس القرابة أو العلاقات الشخصية بين العامل والمشرف أو المسئول.
٧. إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب وتوفير الأموال اللازمة لذلك ضمن الإمكانيات المتاحة.
٨. تأهيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع.

تمت الوحدة الثامنة

الوحدة التاسعة

إدارة ضغط العمل:

- مفهوم ضغط العمل.
- نموذج ضغط العمل.
- أسباب ضغط العمل.
- قياس ضغط العمل.
- معالجة ضغط العمل.

الوحدة التاسعة

إدارة ضغط العمل

- مفهوم ضغط العمل: إنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

- ضغط العمل: انه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد.
- الضغوط الوظيفية: مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين.
- انه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.
- إنها مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له.
- أمثلة على ضغوط العمل:

١. فصل الموظف.
٢. عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق.
٣. عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولا يستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب.
٤. عندما يكشف الموظف أو المدير أن أداءه ضعيف مقارنة بأداء آخرين يمارسون العمل نفسه.
٥. عندما يفشل احد الطلبة في الحصول على شهادته الدراسية.

- نموذج ضغط العمل: هناك نموذجان لضغوط العمل هما:

١. نموذج **Yerks - Dadson** : وبموجب هذا النموذج فانه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية. وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فان ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء. ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فانه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه لان جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف. والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لان عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

٢. نموذج **Challenge** : يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي، حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء .

ويفترض النموذج انه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فانه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين أدائه

أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فان التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمته الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

- أسباب ضغط العمل: وهي تنقسم إلى :

أولا: مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة: ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن طبيعة العمل إلى:

١. **غموض الدور في المؤسسة:** يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب أهمها:
 - أ. عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
 - ب. عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
 - ت. قصور قدرات الفرد.
 - ث. توتر العلاقات بين الأفراد في العمل (العلاقات مع الرؤساء، مع المرؤوسين، مع زملاء العمل).
٢. **تعارض دور الفرد:** يظهر تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى إن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو ادوار أخرى يؤديها الفرد.
٣. **العمل الزائد عن طاقة الفرد:** أي إن مهام وظيفته ومتطلبات عمله تكون فوق طاقة وتحمل الفرد، ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع معدل الكولسترول في الدم، زيادة دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين التاجية للقلب، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين.
٤. **عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة:** انه من الممكن أن لا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب، ومعنى ذلك انه من الممكن أن تضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفته. ومن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى اقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة. ومن أمثلة عدم التوافق بين الفرد وبين ظروف المؤسسة التي يعمل فيها:

أ. شعور الفرد بعدم الاستقرار في عمله: وقد يظهر ذلك نتيجة لعدة عوامل منها احتمال نقله إلى إدارة أو مكان آخر أو وظيفة أخرى أو قرب انتهاء عقد العمل.

ب. فرص النمو والترقي المتاحة للفرد في المؤسسة.

ت. عدم وجود قواعد وسياسات عمل جيدة بالمؤسسة.

ثانياً: مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد: هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه، ومن أهم هذه العوامل:

١. اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بان يشعر بالضغط دون شخص آخر.

٢. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور بضغط العمل ومن هذه القدرات:

أ. القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

ب. القدرة على تحمل المسؤولية.

ت. القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط.

ث. مدى إدراك الفرد للضغط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغط من حولهم ويرجع ذلك إلى التفاوت بين لامعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

ثالثاً: مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد: ومن أمثلة هذه الضغوط:

١. اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الاجتماعية.

٢. صراع تداخل الأدوار: وهو صراع نفسي داخلي يحدث للفرد لتعرضه لضغوط العمل من ناحية وفشله في تلبية حاجاته العائلية سواء مع زوجته أو أطفاله من ناحية أخرى فهذا الصراع يحدث إذا نتيجة لتداخل وتعدد وكثرة المهام والواجبات.

• قياس ضغط العمل:

• معالجة ضغط العمل: طرق علاج ضغوط العمل:

أولاً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد:

العيوب	المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
<p>١. غالية الثمن.</p> <p>٢. لها تأثيرات خارجية على الصحة العامة وبعضها له تأثير سام.</p> <p>٣. تعطي للمستخدم حماية مستقبلية محدودة الأثر.</p>	<p>١. لها تأثير قوي وسريع في إحداث هدوء للفرد من التوتر.</p> <p>٢. سهلة التناول ومقنعة للفرد.</p>	<p>طرق الجهات الخارجية في معالجة ضغوط العمل للفرد:</p> <p>١. الأدوية والعقاقير:</p>
<p>١. تحتاج إلى وقت يقضيه الفرد في الجلسات.</p> <p>٢. مرتفعة الثمن.</p> <p>٣. تعتمد على قدرة الفرد والطبيب على تكوين علاقة شخصية تساهم في العلاج النفسي.</p>	<p>١. تحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالي يمكن تقليل شعوره بالضغوط.</p> <p>٢. يتم تعريف الفرد بالأعراض الجسدية المصاحبة للضغوط ليتعامل معها بسرعة.</p>	<p>٢. الأطباء النفسيون"</p> <p>العلاج النفسي "</p>
<p>١. تحتاج إلى بذل الوقت من جانب الفرد.</p>	<p>١. طريقة رخيصة الثمن.</p> <p>٢. سهولة الاستخدام.</p>	<p>طريقة التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته:</p> <p>١. الاسترخاء:</p>

<p>٢. تحتاج إلى فترة زمنية حتى يتعلمها الفرد.</p>	<p>٣. ليس لها تأثير سلبي على جسم الإنسان.</p>	
	<p>نفس مزايا الاسترخاء يضاف إليها أنها طريقة يمكن استخدامها في أي وقت وفي أي مكان؟</p>	<p>٢. التأمل</p>
	<p>١. تؤدي إلى حدوث انفراج ذهني للفرد. ٢. تساعد على مقاومة التأثيرات الفسولوجية الناتجة عن القلق. ٣. تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.</p>	<p>٣. التمرينات الرياضية</p>
	<p>١. إكساب المتدرب قدرة على وواجهة وعلاج الضغوط. ٢. إكساب المتدرب من مواقفه الضغوط في المستقبل.</p>	<p>٤. التدريب على مقاومة وعلاج الضغوط. أ التدريب عن طريق البرامج التدريبية.</p>
<p>١. غالية الثمن. ٢. تحتاج إلى فناعة الفرد بفاعليتها حتى توتي بثمارها.</p>	<p>١. تقيد في تقليل الأثار السيئة للضغوط. ٢. سهولة الاستخدام حيث يمكن</p>	<p>ب.التدريب عن طريق استعمال جهاز الكتروني</p>

	استخدامها بواسطة حجارة البطارية بالإضافة إلى أنها سهلة الحمل.	
١. بعض الأفراد وخاصة أصحاب الشخصية (أ) يكرهون الإجازات وأوقات الفراغ لذا لا بد من مساعدتهم في استغلالها بطريقة حذرة.	١. يؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالضغوط. ٢. يعمل على تجديد نشاط الفرد واستقباله لعمله.	٥. استغلال وقت الفراغ

يلاحظ أن التعامل مع الضغوط من جانب الفرد إنما يتوقف على عدة عوامل
يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. اختلاف صفات الأفراد الشخصية.
٢. تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط.
٣. الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة.
٤. التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل.

ثانياً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة: هناك أربع مجموعات من
الطرق التي يمكن للمنشأة أن تقوم بها لعلاج ضغوط العمل المتواجدة في بيئة
عملها يمكن تلخيص مزاياها في الجدول التالي:

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
١. إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين	١. الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة:

<p>الإدارات.</p> <p>٢. إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها.</p> <p>٣. إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الاقتسام والوظائف المختلفة بالهيكل.</p> <p>٤. إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة الضغوط.</p> <p>١. تعطي فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر.</p> <p>٢. تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولا سيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمنشأة إلى ترك العمل بها.</p> <p>١. تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للترقية أو النقل.</p> <p>٢. تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم</p>	<p>أ. الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف:</p> <p>ب. وضوح فرص الترقى بالهيكل التنظيمي للمنظمة:</p> <p>ت. تحديد معايير واضحة للاختيار والترقى داخل المنشأة:</p>
<p>١. التعرف على مسببات الضغوط بالمنشأة والتي قد تكون الإدارة العليا في غفلة عنها.</p> <p>٢. اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها.</p> <p>٣. تحقيق نوع من العلاج الوقائي</p>	<p>٢. الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة بالمنشأة:</p> <p>أ. دراسة مسببات الضغوط بالمنشأة.</p>

<p>للضغوط.</p> <p>٤. استكشاف بوادر الأزمات قبل حدوثها.</p> <p>١. الشعور بالانتماء للمنشأة يعطي الأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط.</p> <p>٢. تساعد على تحسين أداء الأفراد.</p> <p>١. شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء.</p> <p>٢. تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء المحاباة والشدة والتساهل.</p> <p>١. تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للنقل من مكان جغرافي إلى آخر.</p> <p>٢. تحقيق قدر من الضمان للمنشأة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب</p>	<p>ب. الاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنشأة:</p> <p>ت. إتباع المنشأة للأساليب الحديثة في تقييم الأداء.</p> <p>ث. دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للأفراد.</p>
<p>١. مساعدة العاملين بالمنشأة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم.</p> <p>٢. إتاحة الفرصة للمناقشة في مسببات الضغوط التي يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة.</p> <p>٣. إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفراد في أثناء الدورة نتيجة لابتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تحوي</p>	<p>٣. الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب داخل المنشأة</p> <p>أ. إعداد البرامج التدريبية عن الضغوط.</p>

<p>الضغوط.</p> <p>١. تحجيم الضغوط بالمنشأة.</p> <p>٢. يعطي للفرد القدرة على إدراك الضغوط المتصلة بسلوكه في المنشأة وبالتبعية يمكن تكييف سلوكه مع الضغوط بعد ذلك.</p>	<p>ب. إعداد برامج تدريبات التحليل الذاتي.</p>
<p>١. ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التي تسيير عليها المنشأة كنتيجة طبيعية للاشتراك في وضعها</p> <p>٢. تخفيض حدة الشعور بالغبية في المنشأة.</p> <p>١. تخفيف حدة الضغوط بين المديرين ومرؤوسهم أو بين المرؤوسين بعضهم البعض.</p> <p>٢. استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها اكبر الأثر في الشعور بالضغوط</p>	<p>٤. الطرق والوسائل المتصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين بها:</p> <p>أ. الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات</p> <p>ب. تعريف العاملين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى.</p>

اثار ونتائج الضغوط		
على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد	
عدم الدقة في اتخاذ القرار	(الاكتئاب والانطواء)	نفسية
قلة الانتاج والانجاز وضعف الجودة والاتقان	اضطراب الجهاز الهضمي والعصبي (تعب وصداع)	جسمية
ارتفاع معدلات التذمر والشكاوى	(شرب الخمرن التدخين)	سلوكية

ادارة ومواجهة الضغوط	
على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد
اعادة تصميم الوظائف	تقوية الارتباط والصلة بالله
الاشراف الناجح	تعديل وتحسين بناء الشخصية
مواجهة الصراع في العمل	ادارة الوقت
تحسين ظروف العمل	مواجهة الصراع

تمت الوحدة التاسعة

الوحدة العاشرة

أخلاقيات العمل:

- مفهوم أخلاقيات العمل.
- واجبات الموظف.
- الاعمال المحظورة على الموظف.
- مسؤوليات الموظف.
- سلوكيات العمل غير الأخلاقية.
- أساليب تمكين أخلاقيات العمل.

الوحدة العاشرة

أخلاقيات العمل

- مفهوم أخلاقيات العمل وأهميتها:

- **الأخلاقيات:** هي عبارة عن المبادئ والقواعد والقيم التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات نسبة إلى ما هو صحيح وما هو خطأ فهي تضع معايير ما هو جيد أو رديء من السلوك أو اتخاذ القرار.
- **أخلاقيات الوظيفة:** تعني البحث أو دراسة الكيفية التي تؤثر بها قرارات الموظفين على الناس الآخرين، فهي تهتم بدراسة حقوق الناس وواجباتهم والقواعد التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- **أهمية أخلاقيات العمل:** تحرص المنشآت في أعمالها على تبني ادوار اجتماعية وسلوكية وأخلاقية اكبر مما هو مذكور في لوائحها التنظيمية. فهي تركز في تجسيد السلوك الأخلاقي في أنشطتها التسويقية والمالية والبشرية وفي البحث والتطوير وفي المعلومات وفي العلاقات العامة. فالإدارة العليا تتابع باهتمام الجوانب الاجتماعية والسلوكية. فهي لا تسمح بان تكون هناك خروقات للجوانب الأخلاقية أو تعارض بين آليات العمل والرؤية المرسومة للمنشآت ويلاحظ أن بعض الخروقات التي تحدث في مجال الإنتاج والعمليات أو في مجال التسويق أو غيرها من المجالات لا يمكن معالجتها بسهولة بل ربما تحتاج المنظمة إلى وقت وجهود وموارد لغرض إصلاح الخلل الناتج من قبل هذه الخروقات التي تحدث في الإدارات الفرعية.

– التزامات العمل ومسؤولياته.

• واجبات الموظف:

١. على الموظف أن يقوم بمهام وظيفته بنفسه، وان لا يكمل عمله إلى غيره خصوصا ممن هم دونه في الكفاءة وذلك للاعتبارات التالية:
 - أ. إذا أوكل الموظف عمله لمن هو دونه كفاءة فيه فقد يسيء الثاني إلى هذا العمل نتيجة جهل أو إهمال.
 - ب. إذا الخطأ في العمل والإساءة إليه من قبل شخص غير مسئول عنه يحمل صاحبه الأول المسؤولية القانونية والأخلاقية.
 - ت. إن عدم مباشرة الموظف لعمله بنفسه يسبب الفوضى في التنظيم الإداري للوظائف والأعمال لدرجة أن أفراد الجمهور الذي يتعامل مع الدائرة أو المؤسسة لا يعرف الموظف الذي عليه أن يراجع من أجل انجاز مصلحته.
 - ث. يعتبر إيكال العمل للغير مظهر من مظاهر التسبب في الإدارة والجهاز المدني في الوظائف والأعمال.
٢. على الموظف أن يتأكد من انه يملك المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة والمراسيم التي تخص دائرته وان يطبقها على أحسن وجه ممكن متوخيا العدالة في ذلك.
٣. أن يؤدي الموظف مهام وظيفته بدقة وإخلاص.
٤. أن يحافظ على أوقات دوامه، وان يعمل يوما كاملا ليستحق اجر يوم كامل.
٥. على الموظف التأكد في كل الأوقات من أن الموارد والثروات ذات العلاقة بمهام وظيفته قد أديرت بأفضل كفاءة وفاعلية وأنها استعملت الاستعمال الأمثل دون هدر أو إهمال.
٦. أن يخضع الموظف للسلطة الرئاسية وان يراعي التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية، إذ يتوجب عليه أن ينفذ أوامر وتعليمات رئيسه المباشر إلا إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات مخالفة للقانون بصورة صريحة وواضحة،

ففي هذه الحالة على الموظف أن ينبه رئيسه خطيا إلى طبيعة المخالفة وإلى النصوص القانونية التي تؤكدتها.

٧. أن يعمل الموظف على تنبيه اتجاه المشاركة في الإدارة وروح الفريق في العمل وان يقدم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين العمل في مؤسسته ورفع مستوى الأداء فيها.

• الأعمال المحظورة على الموظف:

١. الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه.
٢. الانضمام للإضرابات السياسية أو العمل بأمر السياسة.
٣. القيام بأي سلوك يحط من كرامة الوظيفة.
٤. ممارسة أي مهنة أو حرفة مأجورة: إن تحريم مزاوله الموظف لأي عمل إلى جانب وظيفته يعود إلى اعتبارات منها:
 - أ. مصلحة الدائرة: فمصلحة الدائرة يقضي أن يتفرغ الموظف للقيام بمهام عمله باذلا كل جهده ونشاطه للقيام بالأعمال الموكلة إليه.
 - ب. مقاومة البطالة: إذ انه ينافس غيره من الموظفين العاطلين عن العمل، فهو ينتزع لقمة العيش من فم العاطلين عن العمل.
٥. استغلال وظيفته وصلاحياته لقبول المنح او الهدايا او طلبها.
٦. إفشاء المعلومات السرية.
٧. الجمع بين الوظيفة العامة والوظائف التي تفرزها الانتخابات.

• مسؤولية الموظف: فهي إما أن تكون:

١. مسؤولية موضوعية (القانونية): أي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين توقع العقوبة عليه. وهي معايير خارجية.
٢. مسؤولية ذاتية (الأخلاقية): وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم. وهي معايير داخلية تتعلق بضمير الموظف.

• إن المسؤولية الأخلاقية لا تعرض صاحبها للعقوبة القانونية أو المسؤولية القانونية، فإنها تترتب عن الإخلال بواجبات الوظيفة وقد تكون مدنية أو جنائية أو تأديبية مثل: المسؤولية المترتبة على قبول الموظف للرشوة أو قيامه بالاختلاس أو التزوير .

• والمسؤولية القانونية تختلف عن المسؤولية الأخلاقية من عدة نواحي أهمها:

١. المسؤولية الأخلاقية مسؤولية ذاتية أمام الله وضمير الإنسان، أما المسؤولية القانونية فإنها مسؤولية تجاه الآخرين إذا ما اضر الموظف بمصالح هؤلاء .

٢. مجال المسؤولية الأخلاقية أوسع من مجال المسؤولية القانونية باعتبار أن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون.

٣. في المسؤولية القانونية يشترط حصول الضرر للغير باعتباره ركنا من أركان هذه المسؤولية أما في المسؤولية الأخلاقية فلا يشترط لقيامها مثل هذا الضرر .

٤. المسؤولية الأخلاقية أكثر ثباتا من المسؤولية القانونية التي تتغير حسب القانون المعمول به في البلد المعني ومدى نظرة هذا البلد إلى أهمية المخالفة ودرجة العقوبة المناسبة لها.

٥. المسؤولية الأخلاقية تمارس من قوة داخلية هي قوة نفس ووجدان وضمير صاحبها، أما المسؤولية القانونية فتتفدها سلطة خارجية من رؤساء ومديرين وقضاة ... الخ.

٦. المسؤولية الأخلاقية تكلف الناس بعمل الخير ما استطاعوا، أما المسؤولية القانونية فهي تكلف الأشخاص بالواجبات التي يتوقف عليها بقاء المجتمع.

سلوكيات العمل غير الأخلاقية.

• أسباب السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:

١. البيئة السياسية والدستورية: إن مدى استقلالية الأجهزة القضائية عن السلطة التنفيذية لها اثر كبير على سلوك الموظفين، فعندما يشعر هؤلاء إن بإمكانهم الإفلات من المساءلة عند خروجهم عن المبادئ الدستورية والقانونية فإن الممارسات غير الأخلاقية غالبا ما تنتشر بينهم، وسيجدون المبررات لممارستهم تلك بالقول أنهم يعملون لمصلحة السلطة السياسية المهيمنة.
٢. البيئة السيكولوجية (النفسية): إن القيم الاجتماعية والشخصية والاتجاهات نحو الحياة كما يراها المجتمع تتحكم في مفاهيم وممارسات السلوك الأخلاقي في المنظمات فإذا كان هناك صفح عن الفساد والامتيازات الخاصة في بلد أو دائرة ما فإننا يجب أن لا ننتظر من المواطنين في ذلك البلد أو الدائرة أن يسلكوا سلوكا أخلاقيا أو أن يقدروا نتائج أعمالهم نتيجة لفقدان الشعور لديهم بإحساس يشدهم نحو الواجب كموظفين مسئولين.
- إن نظام القيم السائد في أي مجتمع يعكس السلوك المتوقع لموظفيه فإذا شعر المواطن أن الحكومة يجب أن تدار كما تدار الأعمال العائلية وان لكل موظف ثمنه ا وان مصلحة الفرد أهم من مصلحة الوطن فان مثل هذا المناخ يولد بيئة سيكولوجية تصبح فيها النشاطات غير الأخلاقية أكثر احتمالا .
٣. البيئة الاجتماعية - الاقتصادية: إن النظرة المادية للحياة قد جلبت عهدا من تلاشي المبادئ الاجتماعية والأخلاقية.
٤. البيئة الإدارية: إذا شعر الموظف أن لديه فرصة كبيرة للإفلات من العقاب إذا ما قام بعمل غير أخلاقي فانه لا يعير انتباها لقضية الالتزام بالمبادئ الأخلاقية فأى تلكؤ في تطبيق الأنظمة الإدارية والقضائية يسهم في استمرار فساد البيئة الإدارية.

• أشكال السلوك غير الأخلاقي في المنظمات:

١. السرقة والرشوة والمحسوبية وعدم الإخلاص في العمل والتهرب من الدوام وكثرة الزيارات بين الموظفين ومحاباة الأقارب وتبادل المنافع بطريقة غير مشروعة وتفضيل المنفعة الخاصة على العامة والبطء في انجاز العمل الرسمي .
٢. استغلال المعلومات السرية التي يحصل عليها الموظف خلال الخدمة بعد التقاعد أو الاستقالة من وظيفته لأغراض خاصة وذلك بتفضيل الأقارب والأصدقاء بمنحهم العطاءات أو الدعم المالي أو بقبول الهدايا والضيافة المجانية.
٣. تنظيم العمليات التجارية أو التلاعب بالموصفات من اجل منفعة شخصية له أو لأقاربه أو أصدقائه.
٤. تضارب المصالح بما في ذلك النشاطات التي تحوي صفقات مالية لتحقيق منفعة شخصية أو قبول عمل خارجي أثناء الخدمة الوظيفية.
٥. حماية الرؤساء لموظفيهم الذين لا يتمتعون بالكفاءة وغير الجديرين بالحماية.

• محاولات إصلاح السلوك غير الأخلاقي:

- يحدث السلوك غير الأخلاقي عندما يكون هناك موظف لديه القدرة والرغبة للحصول على ما لا تتاح له الأنظمة والقوانين المعمول بها، لذا فان أي برنامج للإصلاح يجب أن يأخذ القدرة أو الرغبة بعين الاعتبار.
- فقد اقترح دوفيفيدي ثلاث وسائل للإصلاح:

١. يتعلق بالسلوك المجتمعي: إن السلوك والقيم الأخلاقية في أي مجتمع ينعكس على السلوك التنظيمي لمؤسسات ذلك المجتمع، فالفرد ينقل القواعد الأخلاقية إلى المؤسسة التي يعمل بها، حيث يبدأ التناقض بين ما يحمله معه وبين القواعد والأنظمة والمعايير السائدة في المنظمة الإدارية.
٢. يتعلق بالإجراءات الوقائية: يمكن اتخاذ عدد من الإجراءات التي يمكن الانتفاع بها لمنع أعمال الفساد والسلوك غير الأخلاقي وهي على سبيل المثال:
 - أ. دفع اجر أعلى للموظف يستطيع به توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته.

- ب. الكشف دوريا عن مصادر دخول الموظفين.
- ت. النقل المنظم للموظفين الذين يوجدون في المواقع المعرضة لإغراءات الفساد.
- ث. توزيع مسؤولية القرارات ذات الصلة بالبند السابق (ت) على اثنين أو أكثر من الموظفين لأنه غالبا ما تكون عملية إفساد شخصية أصعب من عملية إفساد شخص واحد.
- ج. بالتعميم على جميع الموظفين انه في حين ارتكاب احدهم لعمل غير أخلاقي فانه لن يفلت من العقاب.
- ح. تعزيز وتشجيع روح الفريق بين الموظفين.
- خ. وضع البرامج التي تركز على مبادئ السلوك الأخلاقي في الخدمة العامة في المدارس والكليات والجامعات.
- د. وضع لوائح خاصة بالإرشادات تبين المبادئ المقبولة للسلوك الأخلاقي.
٣. يتعلق التدابير الإصلاحية: لقد سنت كل البلاد نوعا من الإجراءات التصحيحية والعقابية للتعامل مع مخالفات الخدمة العامة، ومع أن المتهم بالمخالفة يجب أن يعاقب، إلا انه يجب الاهتمام بعد الإيحاء بان هناك جوا لتصيد الأخطاء. وكل عقوبة تأديبية يجب أن تكون عادلة ومناسبة للجرم المرتكب.
- إن الإجراءات الإصلاحية يمكن أن تشمل الإرشاد، التحذير، تنزيل درجة الموظف، الغرامة، توقيف الراتب والامتيازات، الطرد من الوظيفة، الإحالة إلى القضاء.

• أساليب تمكين أخلاقيات العمل:

يقترح ليبوفيف عشرة طرق لمكافأة العمل الجيد بشكل عام:

١. **المال:** فالمؤسسات التي تعطي مكافآت مالية مبنية على انجاز العامل لعمله تحصل على أداء جيد كما ونوعا.
٢. **التقدير:** في حين يمكن اعتبار المكافأة المالية حافز قوي جدا للموظف لحثه على مزيد من الجهد والإتقان في عمله فان تقدير هذا الموظف والثناء على عمله الجيد يمكن أن يكون اكسر أثرا. والتقدير لا يكلف شيئا أو قد يكلف القليل، وهو كالمكافأة المالية يستجيب له كل الناس تقريبا والتقدير له عدة وجوه فقد يأخذ شكل الشهادات أو الإعلان أو تغيير اسم الوظيفة أو مدح الموظف الذي يتقن عمله علنا أمام زملائه أو رسالة شكر ... الخ.
٣. **السماح بمغادرة مكان العمل:** يعتبر إعطاء أوقات الراحة أثناء العمل من الحوافز ذات الأثر الايجابي على عمل الموظف ويمكن أن تأخذ هذه المكافأة عدة أشكال: اذ يمكن تحديد وقت لانجاز العمل فإذا أنجز هذا العمل بالكمية والدقة المطلوبة وسمحت ظروف العمل بان يغادر الموظف مكان عمله فلا مانع أن يأخذ الوقت الذي يوفره نتيجة إنهاء عمله في وقت اقل.
٤. **إشراك الموظف في ملكية المؤسسة.**
٥. **العمل المحبب:** يستطيع المسئول مكافأة الموظف عالي الأداء بان يعطيه مهمة يستمتع القيام بها ويستطيع إعفاؤه في نفس الوقت من المهام التي لا يحبها، لأنه عادة ما يؤدي الناس الأعمال التي يحبونها بشكل أفضل.
٦. **الترقية أو التقدم في العمل:** فالناس الذين يرغب المسئول الاحتفاظ بهم في مؤسسته هم أولئك الذين يتعرضون لإغراءات المؤسسات الأخرى.
٧. **الحرية:** ففي هذه الحالة يقوم الموظف بعمله وبشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبالمقابل يكون هو المسئول عن نفسه، وفي هذه الحالة يكون التخلص من تحديد ساعات الدوام مكافأة.

٨. **النمو الشخصي:** فالاختصاصيين في مجال الحاسوب مثلا يمكن أن يحصلوا على رواتب ممتازة وظروف عمل جيدة في أي مكان تقريبا. لكن الطريقة التي تبقى عليهم موالين ومنجزين هي إعطاؤهم عملا مهما مع إتاحة الفرصة لهم لتعلم مهارات جديدة والتقدم في مجال عملهم، فبينما تعتبر الترقية مهمة جدا للمديرين فان الاختصاصيين من الفنيين يركزون على نموهم الشخصي وعلى الانجاز في أعمالهم.

- إن مكافآت النمو الشخصي يمكن أن تعطى بطريقتين:
- **الأولى:** أن يعطى الموظفون مهمات جديدة تتحدى مقدرتهم الإبداعية وتعطيهم الفرصة لإثبات أنفسهم.
- **الثانية:** أن يكافأ الموظفون الأفضل أداء بإعطائهم فرصا للتعليم والتدريب بشكل اكبر كحضور الندوات والاشتراك في الرحلات العلمية وتعلم طرق جديدة للأداء والإفلات من ضغط العمل للترفيه عن أنفسهم.

٩. **الجوائز:** يمكن المكافأة بالجوائز كتعبير عن امتنان المؤسسة للموظف ذو الأداء العالي عن طريق منحه تذاكر سفر مجانية مثلا، أو تذاكر حضور مسرحية له ولأفراد عائلته، أو تذاكر حضور مباراة قدم أو ...الخ وقد وجد أن مثل هذه الجوائز قد خفضت معدلات الملل والتغيب عن العمل وتكاليف التقارير الطبية بشكل كبير.

• عناصر نجاح أخلاقيات العمل:

١. تمتع الموظف بأعلى مستوى ممكن من الخلق عند تعامله مع الجمهور .
٢. عدم اشتراك الموظف مع الجمهور في انتقاد سياسة حكومته أو دائرته.
٣. عدم الاشتراك في تبادل المنافع ا وان يكون له اهتمامات مالية أو شخصية تعيق تسيير واجباته الوظيفية.
٤. أن لا يضع الموظف نفسه تحت منه أو فضل أي شخص يمكن أن يطالبه بمعاملة تفضيلية على حساب المصلحة العامة.

٥. عدم الاشتراك في أي عمل خارجي يتداخل مع أداء واجباته كموظف عام أو يسيء استعمال المعلومات التي حصل عليها أثناء أدائه لمهام وظيفته.
٦. عدم السماح باستعمال أي نوع من ممتلكات المؤسسة وأموالها في غير مهامه الوظيفية والإخلاص في استعمال هذه الموارد الاستعمال الأمثل.
٧. عدم المشاركة في أي قرار يمنح أقاربه قرضا أو هبة أو رخصة أو جائزة أو مقابلة.
٨. أن يكون محايدا في أدائه لمهام وظيفته.
٩. المحافظة على سمعة الوظيفة بحيث لا يشوه سمعتها بل عليه أن يكسب ثقة الجمهور المؤسسة التي يعمل بها.
١٠. أن يعطي جل اهتمامه وليس جزءا منه للخدمة العامة وفي كل الأوقات والمناسبات وكلما ناداه الواجب مع احترامه لأوقات دوامه والتقيد بمواعيدها.
١١. أن يفضل المصلحة العامة على مصلحته الشخصية إذا حصل تصادم بينهما.
١٢. إن الولاء الأساسي للموظف يجب أن يكون لوطنه وليس لعائلة أو جهة معينة.
١٣. الامتناع عن الإفشاء بأية معلومات سرية حصل عليها بسبب كونه موظفا لأي شخص بشكل خطي أو شفوي إلا إذا اخذ إذنا رسميا بذلك سواء كان داخل الوظيفة أو بعد انتهاء خدمته فيها.
١٤. احترام السلطة القيادية والمسئول والتقيد بالأنظمة والأوامر والتعليمات الصادرة عن الإدارة.
١٥. تشجيع رغبة الموظف على تنمية مهارته الذاتية وتقوية حب المعرفة في نفسه، وتشجيعه على إبداء الآراء والملاحظات التي تساعد في تقدم العمل بما ينعكس خيرا على الصالح العام والإنتاج ومردود الوظيفة بشكل عام.

تمت الوحدة العاشرة

الوحدة الحادية عشرة

نظرة عامة حول قانون الخدمة
المدنية المعمول بها في فلسطين

الوحدة الحادية عشرة

نظرة عامة حول قانون الخدمة المدنية المعمول بها في فلسطين

نظرة عامة حول قانون الخدمة المدنية. قانون رقم (٤) لسنة

١٩٩٨م بإصدار قانون الخدمة المدنية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية

الفلسطينية بعد الاطلاع على نظام الخدمة المدنية رقم ٢٣ لسنة ١٩٦٦ م

المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وعلى أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة

١٩٨٨م المعمول بها في محافظات غزة وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس

الوزراء، وعلى موافقة المجلس التشريعي، أصدرنا القانون التالي :

مادة (١)

يعمل بأحكام قانون الخدمة المدنية المرافق على أن يبدأ تطبيق الجانب

المالي منه على مراحل وفقاً للإمكانات المالية للسلطة الوطنية كما يقرر مجلس

الوزراء .

مادة (٢)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون يستمر العمل بالقوانين واللوائح

السارية بشأن الخدمة المدنية لحين قيام مجلس الوزراء بإصدار اللوائح والقرارات

المنفذة لإحكامه خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذه

مادة (٣)

على جميع الجهات المختصة، كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القانون،
ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية .

الباب الأول

الفصل الاول

تعريف

مادة (١)

يكون للكلمات والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني
المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:- السلطة الوطنية: السلطة
الوطنية الفلسطينية. الدائرة الحكومية: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة
أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية
أو ملحقة بها. الوزير: كل وزير أدى اليمين الدستورية ومُنح الثقة من المجلس
التشريعي الفلسطيني. ولغايات هذا القانون تشمل كلمة الوزير: الوزير فيما يختص
بوزارته والدوائر المرتبطة به. الديوان: ديوان الموظفين العام. رئيس الديوان: رئيس
ديوان الموظفين العام. لجنة الاختيار: لجنة انتقاء الموظفين المؤلفة بمقتضى
أحكام هذا القانون. الخدمة المدنية: العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً
لأحكام هذا القانون. الموظف: ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص
المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف
المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيأ كانت طبيعة تلك الوظيفة أو

مسماها. الوظيفة: مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات. الشهادة الجامعية الأولى: الإجازة أو الليسانس أو البكالوريوس. الزوج: الزوج أو الزوجة. الترقية: منح الموظف درجة أعلى من درجته. الراتب: الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهام الوظيفة التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت. البعثة: إيفاد الموظف للدراسة في مؤسسة تعليمية أو تدريبية معترف بها مدة تزيد على ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها. الدورة: إيفاد الموظف للتدريب بغرض إكسابه معرفة علمية أو مهارة عملية أو كليهما معاً وذلك لمدة لا تزيد عن ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها. المهمة الرسمية: إيفاد الموظف لحضور مؤتمر أو حلقة دراسية أو لقاء علمي أو للقيام بزيارة أو جولة استطلاعية أو لما هو مماثل لأي من هذه الأمور على أن يكون الإيفاد لمدة لا تزيد على شهر واحد سواء كانت المهمة داخل فلسطين أو خارجها. الموفد: الموظف الذي يوفد في بعثة أو دورة وفقاً لأحكام هذا القانون. نظام التقاعد: قانون التأمين والمعاشات أو أي قانون أو نظام تقاعدي آخر. اللجنة الطبية: اللجنة الطبية المختصة. السنة: حسب التقويم الشمسي. الشهر: الجزء من اثني عشر جزءاً من السنة. اليوم: الجزء من ثلاثين جزءاً من الشهر .

الفصل الثاني

مبادئ عامة

مادة (٢)

تسري أحكام هذا القانون على: - ١ - الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية ويتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الوطنية الفلسطينية حسب نظام تشكيلات الوظائف. ٢ - الموظفين المعيّنين بمقتضى قوانين أو قرارات خاصة فيما لم يرد بشأنه نص فيها .

مادة (٣)

يتولى مجلس الوزراء الإشراف العام على شؤون الخدمة المدنية في فلسطين وله في سبيل ذلك القيام بما يلي: - ١ - إعادة النظر في جدول الرواتب والعلاوات كلما اقتضت الضرورة ذلك في ضوء الدراسات الخاصة بتكلفة المعيشة والإمكانيات المالية للدولة وتقديم الاقتراحات بشأنهما إلى المجلس التشريعي للمصادقة عليها. ٢ - تحديد قيمة علاوات الاختصاص والندرة والمخاطرة أو أية علاوات أخرى ومستحقها، ووضع الضوابط والمعايير لصرفها بناءً على ما يعرضه ديوان الموظفين بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات المختصة. ٣ - وضع أية مشروعات لخدمة مصلحة الموظفين وتطويرها بما يكفل توفير الاطمئنان والاستقرار المادي والاجتماعي والنفسي لهم. ٤ - تحديد أيام العمل في الدوائر الحكومية وساعات الدوام فيها وأيام العطل الرسمية. ٥ - إصدار اللوائح والقرارات الأخرى المخولة له بمقتضى هذا القانون .

مادة (٤)

على الدوائر الحكومية القيام بما يلي:- ١ - أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها. ٢ - أن تضع مشروعاً لهيكلها التنظيمي بتقسيماته محدداً فيه اختصاصات كل منها ويصدر باعتماده قرار من مجلس الوزراء. ٣ - أن تضع جدولاً لوظائفها مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسئولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقاً للفئات الواردة في الجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون على أن يقدم إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه. ٤ - أن تحدد حاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة. ٥ - أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته مع مراعاة الاقتصاد في النفقات والحرص على أموال الدولة. ٦ - أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة .

مادة (٥)

تُنشأ في كل دائرة حكومية وحدة لشئون الموظفين تتولى المهام التالية:-
١ - التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر. ٢ - المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما

يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنتاجهم. ٣ - المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه. ٤ - متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها. ٥ - إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين. ٦ - وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة .

الفصل الثالث

ديوان الموظفين العام

مادة (٦)

١- تنشأ دائرة مستقلة تسمى (ديوان الموظفين العام) ويعني بشؤون الخدمة المدنية ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء. ٢ - يعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء. ٣ - يمارس رئيس الديوان صلاحياته في إدارة الشؤون المتعلقة بالديوان وفقاً لأحكام هذا القانون. ٤ - يقدم ديوان الموظفين مشروع هيكله التنظيمي لمجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه .

مادة (٧)

تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية: - ١ - الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة. ٢ - المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها. ٣ - المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية. ٤ - مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون. ٥ - إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين. ٦ - إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها. ٧ - توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية. ٨ - إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا

القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها .

مادة (٨)

يقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته قبل أربعة أشهر من انتهاء السنة المالية، أو كلما طلب منه ذلك .

الباب الثاني

الفصل الأول

تصنيف الوظائف الحكومية وفئات الموظفين

مادة (٩)

1- فيما عدا الوزراء تقسم الوظائف في الدوائر الحكومية في فلسطين إلى الفئات التالية:- الفئة الخاصة: وتشمل من يعين بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية. الفئة الأولى: وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العلي، وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها. ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة، ويتم تعيين الوكلاء ورؤساء الدوائر والمديرين العاميين من موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها. تحدد الرواتب وسائر الحقوق المالية لشاغلي وظائف هذه الفئة وفقاً للدرجة الوظيفية الواردة في قرار التعيين وفقاً لأحكام القانون. الفئة الثانية: وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسؤوليات

موظفي هذه الفئة القيام بالأعمال التخصصية في المهن الطبية والهندسية والإدارية والقانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها. وتضم هذه الفئة موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة. ويتم اختيار من يمتلكون مهارات إدارية وقيادية من بين موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كالمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات. **الفئة الثالثة:** وتشمل **الوظائف الفنية والكتابية وأعمال السكرتارية** من طباعة وحفظ وثائق وغيرها. **الفئة الرابعة:** وتشمل **الوظائف الحرفية** في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل والورش الميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى وغيرها. **الفئة الخامسة:** وتشمل **وظائف الخدمات كالحراس والسعاة** ومن في حكمهم. ٢ - تعتبر كل فئة من هذه الفئات وحدة متميزة في مجالات شؤون الخدمة المدنية من تعيين وترقية ونقل ويكون لها قائمة مستقلة بأقدمية موظفيها في كل الدرجات التي تتضمنها .

مادة (١٠)

فيما عدا الفئة الخاصة تقسم الفئات الوظيفية إلى عدد من الدرجات تغطي مدة الخدمة الوظيفية للموظف من تاريخ التحاقه وحتى انتهائها، وفقاً ما هو وارد في الجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون .

مادة (١١)

يجوز نقل موظفي الفئة الثانية بالترقية إلى الفئة الأولى عند استيفائهم للشروط المنصوص عليها في هذا القانون.

مادة (١٢)

1- يجوز نقل موظفي الفئة الثالثة إلى الفئة الثانية لكل من يحصل على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل أثناء خدمته وأن تكون الشهادة في مجال العمل. ٢ - وفي هذه الحالة ينقل الموظف إلى الدرجة المقابلة التي يعادل راتبها ما كان يتقاضاه قبل النقل .

مادة (١٣)

يجوز نقل الموظف من إحدى الفئتين الرابعة والخامسة إلى الفئة الثالثة عند حصوله على الثانوية العامة فما فوقها إلى الدرجة المقررة لمؤهله على أن يتقاضى راتبه المقرر للدرجة المنقول إليها أو الراتب الأصلي قبل النقل أيهما أكثر .

الفصل الثاني التعيينات

مادة (١٤)

لا يعين على إحدى وظائف الخدمة المدنية إلا من توافرت فيه شروط شغل الوظيفة، ويحظر الجمع بين وظيفيتين .

مادة (١٥)

يعين رئيس دائرة الرقابة المالية والإدارية بقرار من رئيس السلطة الوطنية ومصادقة المجلس التشريعي.

مادة (١٦)

يعين باقي رؤساء الدوائر الحكومية المستقلة من الفئة الأولى بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء .

مادة (١٧)

1- يعين الوكلاء والمديرون العامون من موظفي الفئة الأولى (أو ما يعادلها من خارج الدائرة الحكومية) بقرار من رئيس السلطة الوطنية وبناءً على تنسيب من مجلس الوزراء . ٢ - يعين موظفو الفئة الأولى بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب رئيس الدائرة الحكومية المختص .

مادة (١٨)

يُعين موظفو الفئات الأخرى بقرار من رئيس الدائرة المختص .

مادة (١٩)

تعلن الدوائر الحكومية عن الوظائف الخالية بها التي يكون التعيين فيها بقرار من الجهة المختصة خلال أسبوعين من خلوها من صحتين يوميتين على الأقل ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها ويُسعر الديوان بذلك

مادة (٢٠)

في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفهية يتم الإعلان عن إجراء المسابقات الكتابية أولاً، ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الشفهية حسب الترتيب النهائي لنتائج المسابقات .

مادة (٢١)

تقوم لجان الاختيار بالإعلان عن أسماء المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين على الأقل بحيث يتضمن الإعلان موعد ومكان المسابقة .

مادة (٢٢)

1- يكون التعيين في الوظائف بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان، وعند التساوي في الترتيب يعين الأعلى مؤهلاً فالأكثر خبرة، فإن تساويا تقدم الأكبر سناً، وتسقط حقوق من لم يدركه الدور للتعين بمضي سنة من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان. ٢ - يتم الشروع في عملية التعيين خلال مدة شهر من تاريخ إعلان النتائج المذكورة. ٣ - يجب الانتهاء من عملية التعيين للشواغر المعلن عنها خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان .

مادة (٢٣)

1- تحدد بقرار من مجلس الوزراء نسبة من الوظائف التي تخصص للأسرى المحررين وللجرحى الذين أصيبوا في عمليات المقاومة والذين تسمح

حالتهم بالقيام بأعمال تلك الوظائف كما يحدد القرار وصفاً للجرحي المذكورين وقواعد شغل تلك الوظائف. ٢ - يجوز أن يعين في تلك الوظائف أزواج هؤلاء الجرحى أو أحد أولادهم أو أحد إخوانهم أو أخواتهم القائمين بإعالتهم وذلك في حالة عجزهم عجزاً تاماً أو وفاتهم، إذا توافرت فيهم شروط شغل تلك الوظائف. ٣ - تنطبق أحكام الفقرة (٢) من هذه المادة على أسر الشهداء .

مادة (٢٤)

يشترط فيمن يعين في أي وظيفة أن يكون:- ١ - فلسطينياً أو عربياً. ٢ - قد أكمل السنة الثامنة عشرة من عمره وتبينت عمر الموظف بشهادة ميلاده الرسمية وفي الأحوال التي لا يتيسر فيها الحصول على شهادة الميلاد يقدر عمره بقرار تتخذه اللجنة الطبية المختصة ويعتبر قرارها في هذا الشأن نهائياً. ٣ - خالياً من الأمراض والعيوب البدنية والعقلية التي تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بموجب قرار من المرجع الطبي المختص، على أنه يجوز تعيين الكفيف في عينيه أو فاقد البصر في إحدى عينيه أو ذي الإعاقة الجسدية، إذا لم تكن أي من تلك الإعاقات تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة المرجع الطبي المختص على أن تتوفر فيه الشروط الأخرى للياقة الصحية. ٤ - متمتعاً بحقوقه المدنية غير محكوم عليه من محكمة فلسطينية مختصة بجناية أو بجنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يرد إليه اعتباره .

مادة (٢٥)

يراعى في التعيين لأول مرة القواعد التالية:- ١ - لا يكون التعيين بأثر رجعي ويعتبر تعيين الموظف في الخدمة من تاريخ إخطاره كتابياً بذلك من قبل

الديوان بواسطة الدائرة الحكومية التابع لها ومباشرته العمل فيها. ويعتبر قرار تعيينه لاغياً إذا لم يباشر عمله خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه كتابياً وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة. ٢ - لا يجوز تعيين الطالب المتفرغ في الدراسة في وظيفة شاغرة في الموازنة ٣ - لا يقبل مرشح للخدمة المدنية لوظيفة تتطلب رخصة بموجب قانون إلا إذا كان المرشح حاصلاً على الرخصة المطلوبة من الجهة ذات الاختصاص. ٤ - أن تكون الشهادات العلمية التي يجري التعيين على أساسها أصلية أو مصدقة حسب الأصول صادرة عن معهد أو كلية أو جامعة أو أية مؤسسة أخرى معترف بها. ٥ - تكون معادلة الشهادات من قبل وزارتي التربية أو التعليم العالي كل حسب اختصاصها وذلك وفقاً لأحكام القانون. ٦ - أن لا يقل السن عن ثماني عشرة سنة .

مادة (٢٦)

تشكل لجان اختيار الموظفين للتعين على الوظائف الشاغرة في الدوائر الحكومية من ممثلين عن كل من:- ١ - الدائرة المعنية. ٢ - ديوان الموظفين. وتوضح اللائحة التنفيذية تفصيلاً بذلك .

مادة (٢٧)

يجوز شغل الوظيفة الدائمة بصفة مؤقتة في الأحوال المبينة بهذا القانون وفي هذه الحالة يسري على الموظف المعين أحكام الوظيفة الدائمة وبمراعاة شروط العقد المبرم معه

مادة (٢٨)

يضع مجلس الوزراء بناءً على اقتراح ديوان الموظفين العام نظاماً لتوظيف الخبراء المحليين والأجانب ولمن يقومون بأعمال مؤقتة عارضة أو موسمية .

مادة (٢٩)

يصدر ديوان الموظفين لائحة بالضوابط والإجراءات ونماذج العقود التي تبرم مع المعينين وفقاً للمادتين السابقتين .

الفصل الثالث

فترة التجربة

مادة (٣٠)

- 1- فيما عدا وظائف الفئة الأولى تعتبر السنة الأولى من عمل الموظف الذي يتم اختياره لشغل وظيفة شاغرة من خارج الخدمة فترة تجربة. ٢ - يتم تقييم أداء الموظف وفقاً للنماذج والضوابط والإجراءات التي توضحها اللائحة التنفيذية.
- ٣ - يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها عن إنهاء عمله قبل أسبوعين من انتهائها ويتم إشعار الديوان بذلك .

مادة (٣١)

إذا اجتاز الموظف فترة التجربة بنجاح يقوم رئيس الدائرة الحكومية المختص بتثبيته بقرار في الوظيفة من تاريخ مباشرة العمل فيها ويتم إشعار الديوان بذلك .

الفصل الرابع

تقييم الأداء

مادة (٣٢)

تقدر مراتب الأداء بأربع مراتب هي: - (١) ممتاز (٨٥ - ١٠٠ %) ٢ (جيد جداً (٧٥ - ٨٤ %) ٣ (جيد (٦٥ - ٧٤ %) ٤ (متوسط (٥٠ - ٦٤ %) وما دون ذلك ضعيف .

مادة (٣٣)

1- تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية وأهدافها ونوعية الوظائف بها والإجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها. ٢ - يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء ويكون تقدير الكفاية وفقاً للمراتب المذكورة في المادة السابقة. ٣ - يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانة مرة واحدة في كل سنة تبدأ من أول كانون الثاني (يناير) وتنتهي في كانون الأول (ديسمبر) من كل عام وتقدم خلال شهري كانون الثاني (يناير

(وشباط) فبرير) وتعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي. ٤ - لا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إرساله إلى الديوان كما لا يجوز محو أو كشط أي بيانات فيه. ٥ - يعلن للموظفين معايير قياس كفاية الأداء التي تستخدم في شأنهم .

مادة (٣٤)

تعد التقارير السنوية على النموذج المخصص لهذه الغاية وتدون فيها كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف إنجازه لواجباته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة، كماً ونوعاً، وتقيم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته .

مادة (٣٥)

يشكل رئيس كل دائرة حكومية لجنة برئاسته لتدقيق التقارير السنوية ووضع التقرير العام لكفاية أداء الموظف .

مادة (٣٦)

1- تُعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة. ٢ - للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ عمله به. ٣ - تشكل لجنة تظلمات تُنشأ لهذا الغرض بقرار من الوزير المختص تتكون من ثلاثة

من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديمه للوزير، ويكون قرار هذه اللجنة نهائياً. ٤ - لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه .

مادة (٣٧)

يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك .

مادة (٣٨)

تضع الدائرة الحكومية المختصة التقرير السنوي عن الموظف المنتدب أو المعار منها بعد أخذ رأي الدائرة الحكومية أو الجهة التي انتدب أو أعير إليها كتابةً .

مادة (٣٩)

ينبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره، وترسل نسخة الإنذار إلى الديوان .

مادة (٤٠)

يجوز وقف العلاوة الدورية عن الموظف من تاريخ استحقاقها إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف ولحين تحسن أدائه الوظيفي بحصوله على تقدير متوسط فما فوق .

مادة (٤١)

يُحال الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بدرجة ضعيف إلى لجنة تشكل من قبل الدائرة المختصة بالتنسيق مع الديوان، ويجوز أن توقع عليه واحدة أو أكثر من الجزاءات التالية: - ١ - وقف العلاوة الدورية السنوية. ٢ - تنزيل الدرجة. ٣ - تنزيل الوظيفة .

مادة (٤٢)

إذا قدم عن الموظف المشار إليه في المادة السابقة تقرير ثالث بدرجة ضعيف يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله .

الفصل الخامس

الترقيات

مادة (٤٣)

لا تتم الترقية إلا على درجة شاغرة في الموازنة المعتمدة شريطة قضاء الموظف سنوات الحد الأدنى للمدة المقررة للبقاء على الدرجة المشار إليها في الجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون .

مادة (٤٤)

يشترط للترقية على الدرجات داخل الفئة الأولى حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة في الدرجة ويتم اعتماد الترقية من قبل مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الدائرة الحكومية المختص. تعطى الأولوية

بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بينهم .

مادة (٤٥)

يشترط للترقية على الدرجات داخل باقي الفئات حصول الموظف على متوسط تقدير جيد فما فوق لآخر ثلاث سنوات .

مادة (٤٦)

تتم الترقية داخل الفئتين الثانية والثالثة للموظفين المستوفين لشروط الترقية في الدائرة الحكومية المختصة بقرار من رئيس الدائرة المختص. وتعطى الأولوية في الترقيات للأقدمية والأداء مع البدء بالنسبة المخصصة للترقية بالأقدمية وذلك وفقاً للنسب التالية:- الدرجة أقدمية أداء من إلى السادسة الخامسة ٨٠% ٢٠% الخامسة الرابعة ٦٠% ٤٠% الرابعة الثالثة ٥٠% ٥٠% الثالثة الثانية ٤٠% ٦٠% الثانية الأولى ٢٠% ٨٠%

مادة (٤٧)

تتم جميع الترقيات في باقي درجات الفئة الثالثة والفئتين الرابعة والخامسة بالأقدمية من بين المستوفين لشروط الترقية. ويصدر القرار بذلك من رئيس الدائرة المختص بناء على توصية اللجنة المختصة .

مادة (٤٨)

تتم الترقية من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى للموظفين المستوفين لشروط الترقية بالتنسيق من رئيس الدائرة وبقرار من مجلس الوزراء. وتعطى الأولوية

للترقية بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة، وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بين المستحقين .

مادة (٤٩)

1- يصدر قرار الترقية من الجهة المختصة بالتعيين، وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها. ٢ - يستحق الموظف من تاريخ الترقية أول مربوط الدرجة الجديدة أو علاوة من علاوات هذه الدرجة مضافة إلى راتبه الأصلي أيهما أكبر .

مادة (٥٠)

1- إذا قُدمت بحق موظف شكوى تستوجب اتخاذ إجراءات تأديبية أو جزائية فلا ينظر في ترقيته إلا بعد صدور القرار النهائي في قضيته. ٢ - إذا تقرر عدم اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو تمت تبرئته من التهمة الموجهة إليه ينظر في ترقيته من تاريخ استحقاقها

الباب الثالث

الفصل الأول

رواتب الموظفين وعلاواتهم

مادة (٥١)

- 1- تحدد رواتب الموظفين طبقاً لسلم الرواتب الملحق بهذا القانون. ٢ - يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين إلى آخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه. ٣ - يصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس:- أولاً: الاستحقاقات:- أ - الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة. ب - علاوة الاختصاص. ج - علاوة اجتماعية للزوج والأولاد. د - بدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل. هـ - علاوة غلاء المعيشة. و - علاوة ندرة. ز - علاوة مخاطرة. ح - علاوة طبيعة عمل. ط - علاوة إدارية: وتمنح لمن يشغلون مواقع إشرافية قيادية وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف المعتمدين للدوائر المختلفة على الوجه المبين في الجدول رقم (٢) الملحق بهذا القانون ولا يجوز الجمع بينها وبين علاوة الاختصاص بحيث يصرف أيهما أكبر. ثانياً: الاستقطاعات :- أ _ قسط التقاعد. ب - قسط التأمين الصحي. ج - ضريبة الدخل. د - أية استقطاعات أخرى يحددها القانون .

مادة (٥٢)

يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية تصرف له في الأول من كانون الثاني (يناير) من كل عام وبالحد الأقصى لعدد

العلاوات المقررة لدرجته ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو بتأخيرها عنه وفقاً لأحكام هذا القانون .

مادة (٥٣)

- 1- تدفع العلاوة الاجتماعية للموظف عن زوجه غير الموظف وعن
- أبنائه وبناته حسب الفئات المقررة لكل منهم حتى بلوغهم سن الثامنة عشرة. ٢ -
- على أن يستمر صرف العلاوة لأيّ من المذكورين في الفقرة (١) أعلاه في الأحوال التالية:- أ - إذا كان يتابع دراسته في أية مؤسسة تعليمية معترف بها ولحين إتمامه دراسته أو إكماله الخامسة والعشرين من العمر أيهما أسبق. ب - إذا كان معاقاً أو أصبح معاقاً وبنسبة إعاقة تحددها اللجنة الطبية العليا. ج - إذا كانت بنتاً غير متزوجة وغير موظفة. د - إذا كانت مطلقة أو أرملة وغير موظفة. ٣ - إذا ما كان الزوجان موظفين بالخدمة المدنية فتدفع العلاوة الاجتماعية للزوج فقط .

مادة (٥٤)

- 1- يبدأ صرف العلاوة عن المواليد وحالات الزواج اعتباراً من تاريخ الميلاد أو عقد الزواج. ٢ - ويوقف صرف العلاوة عن المتوفين من الأبناء أو عن الزوج المتوفى أو المطلق أو البنت التي تزوجت اعتباراً من تاريخ الوفاة أو الطلاق أو الزواج حسب الأحوال

مادة (٥٥)

يجوز منح شاغل الوظيفة مقابلاً عن الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها، بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختصة بالشروط التالية:- أ - أن يكون العمل المراد تنفيذه من الأعمال الطارئة أو الموسمية الملحة التي لا يتسنى أداؤها وقت الدوام الرسمي. ب - ألا تتجاوز المبالغ المدفوعة عنها ربع راتب الموظف المعني. ج - أن يقتصر صرفها على الموظفين التنفيذيين من الفئة الثانية فما دونها على أساس الساعة بساعة. وتحدد اللائحة التنفيذية الأحكام والضوابط والإجراءات للعمل في غير أوقات العمل الرسمية .

الفصل الثاني

الحوافز والعلاوات التشجيعية

مادة (٥٦)

1- يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها. ٢ - يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات. ٣ - يجوز للدائرة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاملين الآخرين على ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة عن ٢٠% من عدد الموظفين العاملين على هذه الدرجة فإذا قل عددهم عن خمسة

تمنح لواحد منهم على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له .

الفصل الثالث

النقل والندب والإعارة

مادة (٥٧)

يجوز نقل الموظف أو ندبه أو إعارته داخل فلسطين أو خارجها بطلب خطي من الموظف بعد موافقة الجهات المختصة أو بناءً على مصلحة العمل .

مادة (٥٨)

مع مراعاة ما نصت عليه أحكام المواد الأخرى من هذا القانون لا يجوز نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى أقل منها درجة إلا بناءً على موافقته الخطية، على ألا يؤثر النقل على أقدميته في الدرجة أو حقه في الترقية .

مادة (٥٩)

يجوز نقل الموظف من دائرة حكومية إلى دائرة أخرى بناءً على طلبه وموافقة الدائرتين المختصتين ويصدر قرار النقل من الجهة المختصة بالتعيين .

مادة (٦٠)

إذا نقل موظف من دائرة حكومية إلى أخرى يصرف راتبه مع استحقاقاته الأخرى من تاريخ النقل على حساب موازنة الدائرة المنقول إليها .

مادة (٦١)

يجوز بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختص بالتنسيق مع ديوان الموظفين نذب الموظف مؤقتاً لمدة أقصاها سنة قابلة للتجديد مرة واحدة للعمل في دائرة حكومية أخرى بنفس درجة وظيفته أو وظيفة تعلوها إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك. وتنظيم اللائحة القواعد الخاصة بالندب .

مادة (٦٢)

يجوز إعاره الموظف بموافقته الخطية إلى أية حكومة أخرى أو إلى منظمة دولية أو إقليمية أو مؤسسة عامة بناءً على طلب أي منها سواء داخل فلسطين أو خارجها، كما يجوز إعارته بالطريقة نفسها إلى أية سلطة محلية أو مؤسسة ذات نفع عام داخل فلسطين أو إلى شركة تساهم فيها الحكومة .

مادة (٦٣)

يراعى عند إعاره الموظف ما يلي:- ١ - ألا تتجاوز مدة الإعاره الأولى في الداخل سنة، ويجوز تجديدها كل مرة لمدة سنة أخرى بحيث لا تتجاوز مدة الإعاره في مجملها أربع سنوات. ٢ - ألا تتجاوز مدة الإعاره للخارج عن أربع سنوات، ولا يجوز إعاره الموظف بعدها إلا بعد انقضاء خمس سنوات من عودته للعمل .

مادة (٦٤)

1- يصدر قرار الإعاره من الجهة المختصة بالتعيين بناءً على طلب الجهة المستعيرة بالتنسيق مع الديوان، ويحدد القرار مدة الإعاره وشروطها وتاريخ

بدايتها واسم الجهة المستعيرة. ٢ - يكون راتب الموظف واستحقاقاته طوال مدة الإعارة على حساب الجهة المستعيرة وتعتبر مدة الإعارة كاملة مدة خدمة مقبولة للتقاعد واستحقاق الترقية والعلاوة الدورية، على أن تستوفى منه العائدات التقاعدية المستحقة .

مادة (٦٥)

تلتزم الدائرة التي أعير منها الموظف بإعادته إلى وظيفته الأولى أو إلى وظيفة معادلة لها بالدرجة والراتب اللذين كان يستحقهما الموظف في الوقت الذي أعيد فيه للوظيفة، وفي جميع الأحوال يحتفظ الموظف المعار بمميزات الوظيفة جميعها التي كان يشغلها قبل الإعارة .

الفصل الرابع

واجبات الموظف وسلوكه الوظيفي

مادة (٦٦)

الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح. وعلى الموظف مراعاة أحكام هذا القانون واللوائح وتنفيذها وأن يلتزم بما يلي:- ١ - تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك. ٢ - أن يحسن معاملة الجمهور وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد. ٣ - احترام مواعيد العمل. ٤ - المحافظة على الأموال

والممتلكات العامة. ٥ - احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة، ويتحمل كلُّ مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته. ٦ - أن يعمل على تنمية قدراته وكفاءته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها .

مادة (٦٧)

يحظر على الموظف ما يلي:- ١ - مخالفة أحكام هذا القانون أو القوانين واللوائح الأخرى المعمول بها والمتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين. ٢ - الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون الضوابط والأحكام للأعمال التي يجوز للموظف أداؤها في غير أوقات الدوام الرسمية بما لا يضر أو يتعارض أو يتناقض مع الوظيفة أو مقتضياتها. ٣ - استغلال وظيفته وصلاحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته. ٤ - أن يحتفظ لنفسه بأصل أية ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن ينزعها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلف به شخصياً. ٥ - أن يفشي أيّاً من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافاً للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة. ٦ - الخروج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو الظهور بمظهر من شأنه

الإخلال بكرامة الوظيفة. ٧ - شرب الخمر ولعب القمار في الأندية أو في
المحال العامة .

الفصل الخامس

الإجراءات والعقوبات التأديبية

مادة (٦٨)

إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات
المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات
التأديبية التالية:- ١ - التنبيه أو لفت النظر. ٢ - الإنذار. ٣ - الخصم من
الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً. ٤ - الحرمان من العلاوة الدورية
أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر. ٥ - الحرمان من الترقية حسب أحكام هذا
القانون. ٦ - الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف
الراتب. ٧ - تخفيض الدرجة. - الإنذار بالفصل. - الإحالة إلى المعاش. -
الفصل من الخدمة .

مادة (٦٩)

1- تكون الإحالة للتحقيق على مخالفة تأديبية ممن يملك سلطة توقيع
العقوبة على الموظف. ٢ - فيما عدا عقوبة التنبيه أو لفت النظر لا يجوز توقيع
عقوبة على الموظف إلا بعد إحالته إلى لجنة للتحقيق معه وسماع أقواله، ويتم
إثبات ذلك بالتسجيل في محضر خاص، ويكون القرار الصادر بتوقيع العقوبة
مسبباً .

مادة (٧٠)

لا توقع على موظفي الفئة الثانية إلا إحدى العقوبات التأديبية التالية:-
 ١ - اللوم. ٢ - الإحالة إلى المعاش. ٣ - الفصل من الخدمة .

مادة (٧١)

أ - تكون إحالة موظفي الفئة الأولى للتحقيق على المخالفات التأديبية بقرار من مجلس الوزراء بناءً على طلب من رئيس الدائرة الحكومية التابعين لها.
 ب - تتولى التحقيق لجنة يشكلها مجلس الوزراء من موظفين لا تقل درجاتهم عن درجة الموظف المحال للتحقيق. ج - ترفع اللجنة توصياتها إلى مجلس الوزراء لاتخاذ القرار المناسب بشأنها وفقاً لأحكام هذا القانون .

مادة (٧٢)

إذا نسب للموظف ما من شأنه توقيفه أو احتجازه أو التحقيق معه في شأن يخرج عن نطاق وظيفته فعلى الجهة القائمة على هذا الإجراء إبلاغ الدائرة الحكومية التابع لها الموظف فوراً للنظر في شأنه وفقاً لأحكام هذا القانون .

مادة (٧٣)

لا يجوز إحالة الموظف إلى التحقيق وفقاً لأحكام هذا القانون بسبب مخالفة تأديبية مضى على اكتشافها أكثر من ستة أشهر

مادة (٧٤)

لا يعفى الموظف من العقوبة التأديبية استناداً إلى أمر صادر إليه من رئيسه إلا إذا ثبت أن ارتكابه المخالفة كان تنفيذاً لأمر خطي صادر إليه من رئيسه المذكور بالرغم من تنبيهه للمخالفة خطياً .

الفصل السادس

محو العقوبات التأديبية

مادة (٧٥)

1- تمحى العقوبات التأديبية التي توقع على الموظف بانقضاء المدد الآتية:- أ - ستة أشهر في حالة التنبيه أو اللوم أو الإنذار أو الخصم من الراتب مدة لا تتجاوز خمسة أيام. ب - سنة في حالة الخصم من الأجر مدة تزيد على خمسة أيام أو تأجيل العلاوة أو الحرمان منها. ج - سنتان بالنسبة إلى العقوبات الأخرى فيما عدا عقوبتي الفصل والإحالة إلى المعاش بحكم أو قرار تأديبي. ٢ - بالنسبة لغير شاغلي الوظائف العليا يتم المحو في الحالات المذكورة في الفقرة (١) بقرار من اللجنة المختصة وفقاً لأحكام اللائحة التنفيذية لهذا القانون إذا تبين لها أن سلوك الموظف وعمله منذ توقيع العقوبة مرضياً وذلك من واقع تقارير كفاية أدائه السنوية وملف خدمته وما بيديه رؤسائه عنه

مادة (٧٦)

يترتب على محو العقوبة التأديبية اعتبارها كأن لم تكن بالنسبة للمستقبل، ولا يؤثر ذلك على الحقوق والتعويضات التي ترتبت نتيجة لها، وترفع أوراق العقوبة وكل إشارة لها، وما يتعلق بها من ملف خدمة الموظف .

مادة (٧٧)

تحتفظ كل دائرة حكومية في حساب خاص بحصيلة عقوبات الخصم الموقعة على الموظفين، ويكون الصرف من هذه الحصيلة في الأغراض الاجتماعية أو الثقافية أو الرياضية للموظفين طبقاً للشروط والأوضاع التي تحددها الدائرة الحكومية المختصة وفقاً لأحكام اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

الباب الرابع

الفصل الأول

الإجازات

مادة (٧٨)

لا يجوز للموظف أن ينقطع عن عمله إلا لإجازة يستحقها في حدود الإجازات المقررة في هذا القانون ووفقاً للضوابط والإجراءات التي تضعها الدائرة الحكومية التابع لها

مادة (٧٩)

تكون الإجازات المستحقة للموظف على النحو التالي:- ١ - الإجازة السنوية. ٢ - الإجازة العارضة. ٣ - الإجازة المرضية. ٤ - الإجازة الدراسية. ٥ - الإجازة دون راتب. ٦ - إجازة الأمومة والولادة. ٧ - إجازة الحج .

مادة (٨٠)

يستحق الموظف إجازة اعتيادية سنوية براتب كامل لا يدخل في حسابها أيام العطل الرسمية فيما عدا يوم العطلة الأسبوعية وذلك على التفصيل التالي:-
١ - خمسة عشر يوماً في السنة الأولى وذلك بعد مضي ستة أشهر من تاريخ مباشرته العمل. ٢ - ثلاثين يوماً لمن أمضى سنة فأكثر. ٣ - خمسة وثلاثين يوماً لمن تجاوز عمره الخمسين وأمضى في الخدمة عشر سنوات على الأقل .

مادة (٨١)

المقصود بالسنة لغايات منح الإجازات الاعتيادية في هذا القانون سنة ميلادية تبدأ من الأول من كانون الثاني (يناير) وتنتهي في اليوم الأخير من كانون الأول (ديسمبر) من ذات السنة .

مادة (٨٢)

١- تكون الإجازة السنوية لموظفي المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها طبقاً للوائح التي تضعها الدائرة الحكومية المختصة. ٢ - ويجوز استثناء بموافقة رئيس الدائرة الحكومية المختص منح الموظف الذي يعمل في حقل التعليم إجازة لا تتجاوز عشرة أيام في السنة الواحدة .

مادة (٨٣)

لا يجوز تقصير أو تأجيل أو إنهاء الإجازة الاعتيادية السنوية إلا لأسباب قوية تقتضيها مصلحة العمل ويوافق عليها رئيس الدائرة الحكومية المعنية، وفي هذه الحالة يتم الاستفادة من الرصيد المرحل حتى نفاذه مع الإجازة الاعتيادية المستحقة له في السنوات التالية بحيث لا تزيد في سنة واحدة عن ستين يوماً .

مادة (٨٤)

يستحق الموظف إجازة عارضة براتب كامل لمدة لا تزيد عن عشرة أيام في السنة وذلك بسبب طارئ يتعذر معه الحصول على أية إجازة أخرى .

مادة (٨٥)

1- يستحق الموظف كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة إجازة مرضية تمنح بقرار من اللجنة الطبية المختصة في الحدود التالية:- أ - ثلاث أشهر براتب كامل. ب - ستة أشهر براتب يعادل ٧٥% من الراتب الكامل. ج - ستة أشهر براتب يعادل ٥٠% من الراتب الكامل إلا إذا تجاوز الموظف عمر الخمسين فترفع هذه النسبة إلى ٧٥% من الراتب الكامل. د - ثلاثة أشهر أخرى بدون راتب إذا قررت اللجنة الطبية المختصة احتمال شفائه. ٢ - للدائرة الحكومية التي يتبعها الموظف زيادة المدة ستة أشهر أخرى دون راتب إذا كان الموظف مصاباً بمرض يحتاج لشفائه علاجاً طويلاً وذلك وفقاً لما تقرره اللجنة الطبية المختصة. ٣ - يجوز لرئيس الدائرة الحكومية المذكورة بمراعاة الحد الأقصى لمجموع المدد المشار إليها في هذه المادة أن يقرر زيادة المدد التي يحصل فيها الموظف على إجازة مرضية بأجر مخفض، كما يجوز له أن يقرر

منحه بتلك الإجازة بأجر كامل. ٤ - للموظف الحق في طلب تحويل الإجازة المرضية إلى إجازة اعتيادية إذا كان رصيده منها يسمح بذلك. ٥ - على الموظف المريض أن يُخطر الدائرة الحكومية التابع لها عن مرضه خلال أربع وعشرين ساعة من تخلفه عن العمل ما لم يكن ذلك قد تعذر عليه لأسباب قهرية. ٦ - يجوز للموظف المريض الحصول على إجازة مرضية لا تزيد على ثلاثة أيام تمنح من طبيب تابع لوزارة الصحة، ويجوز تمديدها لمدة لا تتجاوز ثلاثة أيام أخرى بناءً على تقرير طبي يصدر عن طبيب أخصائي تابع لوزارة الصحة. ٧ - استثناء من أحكام الإجازات المرضية يمنح الموظف المريض بأحد الأمراض المزمنة التي يصدر بتحديددها من وزير الصحة بناءً على موافقة اللجنة الطبية العليا - إجازة استثنائية بأجر كامل إلى أن يُشفى أو تستقر حالته استقراراً يمكنه من العودة إلى العمل وإذا تبين عجزه عجزاً كاملاً تنهى خدمته لعدم اللياقة الصحية. ٨ - يضع ديوان الموظفين الإجراءات المتعلقة بحصول الموظف على الإجازة المرضية وذلك بالتنسيق مع وزارة الصحة. ٩ - إذا رغب الموظف المريض في إنهاء إجازته والعودة لعمله فلا يتم ذلك إلا بموافقة اللجنة الطبية المختصة. ١٠ - يعتبر تمارض الموظف - الذي يثبت بقرار من اللجنة الطبية المختصة - إخلالاً بواجبات الوظيفة .

مادة (٨٦)

1- بما لا يتعارض مع مصلحة العمل يجوز لرئيس الدائرة الحكومية التي يتبعها الموظف الذي أمضى سنتين في الخدمة الموافقة على منحه إجازة دراسية بناءً على طلبه. ٢ - تمنح الإجازة الدراسية لمدة سنة قابلة للتجديد سنوياً بعد

أقصى أربع سنوات. ٣ - تكون الإجازة الدراسية دون راتب وفقاً للشروط والضوابط التي تتضمنها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة (٨٧)

١- يمنح الموظف إجازة دون راتب بناء على طلبه لمرافقة زوجه المسافر إلى الخارج للعمل أو الدراسة والذي لا تقل مدة سفره عن ستة أشهر شريطة ألا تجاوز الإجازة مدة بقاء الزوج في الخارج. ٢ - يجوز للدائرة الحكومية المختصة منح الموظف إجازة دون راتب للأسباب التي يبديها في طلبه والتي تقدرها جهة الإدارة. ٣ - لا يستحق الموظف الذي منح إجازة دون راتب علاوة أو ترقية طوال مدة إجازته، ولا تحتسب مدة هذه الإجازة في أقدمية درجته فيما يتعلق بالترقيات والعلاوات دونما إخلال بالأحكام الخاصة بالتأمين والمعاشات. ٤ - يجوز للدائرة التابع لها الموظف شغل وظيفة الموظف المرخص له بإجازة دون راتب لمدة سنة على الأقل بالتعيين أو الترقية عليها وفقاً لأحكام القانون .

مادة (٨٨)

١- تمنح الموظفة الحامل إجازة براتب كامل لمدة عشرة أسابيع متصلة قبل الوضع وبعده. ٢ - للموظفة المرضعة الحق في الانصراف من العمل قبل موعد انتهائه بساعة واحدة ولمدة سنة من تاريخ مولد الطفل ولها الحق في إجازة دون راتب لمدة عام لرعايته

مادة (٨٩)

للموظف الحق ولمرة واحدة طوال مدة خدمته في إجازة لأداء فريضة الحج براتب كامل لمدة ثلاثين يوماً .

الفصل الثاني

التغيب عن العمل

مادة (٩٠)

1- يفقد الموظف وظيفته إذا تغيب عن عمله دون إذن مدة تزيد عن خمسة عشرة يوماً متصلة ما لم يقدم عذراً مقبولاً. ٢ - تحسب مدة الغياب في هذه الحالة براتب كامل أو غير ذلك وفقاً لمقتضيات الحال .

مادة (٩١)

تعتبر المدد التي يوفد فيها الموظف في بعثة رسمية أو دورة تدريبية كأنها عمل رسمي وبراتب كامل وفقاً لأحكام القوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة لها .

مادة (٩٢)

يستحق الموظف الذي يوفد في مهمة عمل رسمية البدلات والمصاريف التي تقرها وتحدد شروطها وضوابطها لائحة خاصة يصدرها مجلس الوزراء

الفصل الثالث

التوقيف عن العمل

مادة (٩٣)

مع مراعاة الأحكام الأخرى لهذا القانون:- عند إحالة الموظف للتحقيق يجوز لرئيس الدائرة الحكومية التي يتبعها وقف الموظف عن عمله أو نقله إلى وظيفة أخرى في الدائرة نفسها بصفة مؤقتة ريثما ينتهي التحقيق معه .

مادة (٩٤)

يدفع للموظف الموقوف عن عمله راتبه كاملاً لفترة وقفه .

الفصل الرابع

إصابة العمل

مادة (٩٥)

مع عدم الإخلال بأحكام القوانين واللوائح المعمول بها بخصوص إصابات العمل، إذا أصيب الموظف في حادثة عمل - وهي التي تقع له أثناء تأديته عمله أو بسببه - يمنح الإجازة المرضية التي تقررها اللجنة الطبية المختصة ولا تعتبر ضمن الإجازات المرضية المقررة في هذا القانون

الباب الخامس

انتهاء الخدمة

مادة (٩٦)

تنتهي خدمة الموظف لأحد الأسباب التالية: ١ - بلوغ السن القانونية
 لترك الخدمة. ٢ - عدم اللياقة الصحية. ٣ - الاستقالة. ٤ - فقد الوظيفة. ٥
 - الإحالة إلى المعاش أو الفصل من الخدمة. ٦ - الحكم عليه بحكم نهائي
 من محكمة فلسطينية مختصة بجناية أو بجنحة مخلة بالشرف أو الأمانة. ٧ -
 الوفاة .

مادة (٩٧)

تنتهي خدمة الموظف إذا أكمل الستين من عمره .

مادة (٩٨)

١- تثبت عدم اللياقة الصحية للخدمة بقرار من اللجنة الطبية العليا. ٢ -
 لا يجوز إنهاء خدمة الموظف لعدم اللياقة الصحية للخدمة قبل استنفاد إجازاته
 المرضية والاعتيادية ما لم يطلب كتابياً إنهاء خدمته دون انتظار استنفاد إجازاته
 المذكورة .

مادة (٩٩)

١- للموظف أن يقدم استقالته من وظيفته بطلب خطي إلى رئيس الدائرة
 الحكومية التابع لها. ٢ - يبت رئيس الدائرة الحكومية المذكور في طلب الاستقالة

خلال مدة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ تقديمها إليه. ٣ - تعتبر الاستقالة مقبولة حكماً إذا لم يتم البت فيها خلال المدة المشار إليها في الفقرة (٢) أعلاه. ٤ - لا تقبل استقالة الموظف المحال إلى التحقيق إلا بعد انتهائه بغير إحدى عقوبتي الفصل أو الإحالة إلى المعاش. ٥ - يستمر الموظف في عمله إلى أن يبلغ كتابياً بقرار قبول الاستقالة أو انقضاء الموعد المنصوص عليه في الفقرة (٢) من هذه المادة .

مادة (١٠٠)

تنتهي خدمة الموظف بفقده وظيفته في إحدى الحالتين التاليتين: ١ - التغيب وفقاً لأحكام المادة (٩٠) من هذا القانون. ٢ - إذا تغيب عن عمله بغير إذن أو عذر مقبول أكثر من ثلاثين يوماً غير متصلة في السنة وتعتبر خدمته منتهية في هذه الحالة من اليوم التالي لاكمال هذه المدة شريطة أن يكون قد تم إنذاره خطياً بعد تغيبه خمسة عشر يوماً .

مادة (١٠١)

تنتهي خدمة الموظف بإحالته إلى المعاش في حالتين: ١ - وفقاً لأحكام المادتين (٦٨ و ٧٠) من هذا القانون. ٢ - بموافقة من رئيس الدائرة الحكومية بناء على طلب خطي من الموظف شريطة ألا يقل عمره عند تقديمه هذا الطلب عن خمسين سنة وبشرط استيفاء الحد الأدنى من السنوات لاستحقاق معاش

التقاعد

مادة (١٠٢)

تكون حقوق من تنتهي خدمته من الموظفين لأحد الأسباب الواردة في هذا القانون وفقاً للأحكام والقواعد الواردة بشأن التقاعد .

الباب السادس

أحكام عامة وانتقالية

مادة (١٠٣)

1- يحدد مجلس الوزراء قواعد وأحكام نقل الموظفين الموجودين في الخدمة المدنية وقت نفاذ هذا القانون ووفقاً لأحكامه إلى الفئات والدرجات الواردة في الجداول الملحقة به. ٢ - تشكل بقرار من رئيس كل دائرة حكومية بالتنسيق مع ديوان الموظفين لجنة أو أكثر للنظر في نقل موظفيها وفقاً للقواعد والأحكام المشار إليها في الفقرة (١) أعلاه. ٣ - إذا تبين أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف عند نقله وفقاً لأحكام الفقرتين السابقتين يزيد عن الراتب المستحق له في الدرجة المنقول إليها يحتفظ براتبه الأصلي على أن يتم احتساب أية علاوات أو زيادات تستحق له ضمن تسوية راتبه براتب الدرجة الجديدة لحين استنفاد الفرق وذلك وفقاً للإجراءات التي يصدر بشأنها قرار من مجلس الوزراء .

مادة (١٠٤)

1- يضع مجلس الوزراء القواعد والأحكام والشروط المنظمة لتنفيذ أية زيادات قد تستحق في الرواتب نتيجة تطبيق هذا القانون للموظفين الموجودين في الخدمة أو المعينين وفق أحكامه. ٢ - يجوز التدرج في تنفيذ الزيادات المشار

إليها أعلاه شريطة أن يتم البدء بالمستفيدين من الفئات والدرجات الدنيا. ٣ - لا يستفيد المعينون وفق أحكام هذا القانون من الزيادات المذكورة المقررة فيه إلا عند تنفيذها لأقرانهم الموجودين في الخدمة .

مادة (١٠٥)

1- للموظف أن يتظلم لرئيس الدائرة الحكومية من أي قرار إداري وذلك خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به. ٢ - ويتم البت في التظلم خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه، فإذا انقضت هذه المدة دون الرد خطياً على المتظلم أعتبر تظلمه مرفوضاً. ٣ - للموظف اللجوء إلى القضاء خلال ستين يوماً من تاريخ إبلاغه رفض تظلمه أو انقضاء المدة المنصوص عليها في الفقرة (٢) أعلاه. ٤ - تنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات الخاصة بالتظلم من القرارات الإدارية .

مادة (١٠٦)

1- تصدر بقرار من مجلس الوزراء لائحة تحدد معادلة وظائف ودرجات كادر قوات الأمن العام وكادر منظمة التحرير الفلسطينية ومؤسساتها، وكذلك كادر أية جهة فلسطينية أخرى بالفئات والدرجات المقابلة لها في القانون. ٢ - على الدوائر الحكومية مراعاة أحكام المعادلة وفقاً للفقرة (١) عند النظر في التعيين أو النقل من الفئات المذكورة أعلاه إلى كادر الخدمة المدنية .

مادة (١٠٧)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون تصدر بقرار من مجلس الوزراء
لائحة تبين قواعد احتساب مدة الخدمة أو الخبرة السابقة لموظفي مؤسسات منظمة
التحرير الفلسطينية وعناصر المقاومة والأسرى المحررين ومن في حكمهم،
وغيرهم ممن لهم مدد خدمة أو خبرة سابقة ويراعى في ذلك عدم تميز من يستفيد
من هذا الحكم عن نظيره .

مادة (١٠٨)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون يستمر العمل بالقوانين واللوائح
السارية بشأن الخدمة المدنية لحين قيام مجلس الوزراء بإصدار اللوائح والقرارات
المنفذة لأحكامه خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ نفاذه .

صدر بمدينة غزة بتاريخ ٢٨ / ٥ / ١٩٩٨ ميلادية الموافق ٢ / ٢ /

١٤١٩ هجرية ياسر عرفات رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

تمت الوحدة الحادية عشرة

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

خطة مساق

Course Outline

البرنامج:

الأعمال الإدارية والمالية

التخصص:

الإدارة التقنية

اسم المساق:

السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

عدد الساعات المعتمدة:

ثلاث ساعات معتمدة (٢ نظري + ٢ عملي

إدارة وإتمتة المكا تب	التخصص	الأعمال الإدارية والمالية	البرنامج
	الرمز	السلوك التنظيمي	اسم المساق
			متطلب سابق

٢	١	الفصل	وصف المساق:
		الساعات المعتمدة	يهدف هذا المساق إلى إكساب المتعلمين معارف ومهارات إدارة السلوك التنظيمي؛ حيث يتناول المساق مقدمة في السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والتحفيز وإدارة فرق العمل والمناخ التنظيمي وإدارة الصراع والتغيير وضغط العمل والإبداع وأخلاقيات العمل .
		محاضر ة	ساعات الاتصال
		عملي	الأسبوعي ة

الهدف العام للمساق:

يهدف هذا المساق إلى إكساب المتعلمين معارف ومهارات واتجاهات إدارة السلوك

التنظيمي.
المخرجات التعليمية: بعد الانتهاء من هذا المقرر يجب ان يكون الطالب قادرا على ان :
١- يحدد ماهية السلوك التنظيمي.
٢- يحلل الأنماط الشخصية.
٣- يحدد أثر الاختلاف في الإدراك.
٤- يعد مسودة لتعديل القيم والاتجاهات.
٥- يعد مسودات لبرامج تحفيزية.
٦- يعمل ضمن فريق.
٧- يشكل فرق العمل.
٨- يحدد ماهية المناخ التنظيمي.
٩- يدير الصراع.
١٠- يدير التغيير.

١١- يدير ضغط العمل.
١٢- يدير الإبداع.
١٣- يراعي ويلتزم بأخلاقيات العمل.
١٤- يعرف ما يخصة من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

المنهج التفصيلي: النظري / العملي

أدوات التقييم	المحتوى	الساعات	
		عملي	نظري
الأسئلة الشفوية الأسئلة التحريرية	<p>١. مقدمة في السلوك التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ماهية السلوك التنظيمي. - اسباب دراسة السلوك التنظيمي - أهداف دراسة السلوك التنظيمي. - خصائص السلوك الانساني. - العوامل المؤثرة في السلوك الانساني. - انماط سلوك الفرد الوظيفي داخل قطاعات العمل. - الخصائص التي يبحث عنها صاحب العمل في الموظف الجديد. 	-	٢

	<p>- الخصائص التي يبحث عنها الموظف الجديد عند صاحب العمل.</p>		
<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p>	<p>٢. سلوك الأفراد:</p> <p>- مفهوم سلوك الأفراد وأهمية دراسته.</p> <p>- مفهوم الشخصية والذات. - نظريات الشخصية وأنماطها</p> <p>- مكونات الذات.</p> <p>- وسائل الدفاع عن الذات.</p> <p>- نظريات الشخصية وانماطها.</p> <p>- مفهوم الإدراك ومراحله.</p> <p>- العوامل التي تؤثر في عملية الادراك الانتقائي.</p> <p>- مفهوم القيم والاتجاهات وأهميتها.</p> <p>- تغيير القيم والاتجاهات. تطبيق عملي:</p> <p>- تمثيل سلوكيات الأنماط الشخصية في عمل افتراضي من خلال أسلوب لعب الأدوار.</p>	٤	٤

تقييم تفاعل المتعلمين و تقييم تقارير جماعات	<p>- عرض مجموعة من الصور والأشكال المفاهيمية على المتعلمين والطلب منهم بشكل فردي كتابة انطباعاتهم وتفسيراتهم لها، ومناقشتها معهم بشكل جماعي.</p> <p>- تكليف المتعلمين من خلال العمل ضمن مجموعات بإعداد قائمة بأهم القيم والاتجاهات الإيجابية المنتمية لثقافتنا وتقديم تقرير بذلك.</p>		
--	---	--	--

المنهج التفصيلي: النظري / العملي

أدوات التقييم	المحتوى	الساعات	
		عملي	نظري

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم برامج التحفيز الذاتي</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p>	<p>٣. الدوافع والحوافز:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الدوافع والحوافز وأهميتها. - نظريات تحريك السلوك. - نظريات توجيه السلوك. - نظريات المحافظة على السلوك. - التحفيز الذاتي. <p>تطبيق عملي: تكليف كل متعلم بإعداد برنامج لتحفيزه ذاتياً وذلك وفق ما يمتلكه من موارد وبما يتناسب مع ما لديه من دوافع وأهداف، ومناقشة هذه البرامج في ورشة عمل.</p>	<p>٣</p> <p>٢</p>	
---	--	-------------------	--

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p>	<p>٤. الجماعات وفرق العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الجماعات وأنواعها - أسباب تكوين الجماعات. - مفهوم فرق العمل ومكوناتها. - أنواع فرق العمل. - قبعات التفكير الست. <p>تطبيق عملي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدريب المتعلمين على تشكيل فرق العمل وذلك من خلال القيام بتحليل مواصفاتهم وشخصياتهم لتشكيل فرق عمل متكاملة. - تمثيل سلوكيات شخصيات القبعات الست في بيئة عمل افتراضية من خلال أسلوب لعب الأدوار 	<p>٣</p> <p>٣</p>	
المنهج التفصيلي: النظري / العملي			
أدوات التقييم	المحتوى	الساعات	

		عملي	نظري
	<p>٥. المناخ التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته. - مكونات المناخ التنظيمي. - تبني الأفراد للمناخ التنظيمي. - تغيير المناخ التنظيمي. - توسيع العمل وإثرائه. <p>تطبيق عملي: عقد ورشة لعمل لمدير إحدى المنشآت لعرض ومناقشة المناخ التنظيم في منشاته وكيفية إدارته للمناخ التنظيمي لتحقيق أهداف المنشأة، ومعالجته لمقاومة العاملين لتغيير المناخ التنظيمي، وتكليف المتعلمين بشكل مجموعات بكتابة تقرير بذلك.</p>	٣	٣
الأسئلة الشفوية			
الأسئلة التحريرية			
الحالات العملية			
تقييم تفاعل المتعلمين و			
تقييم تقارير مجموعات			

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p>	<p>٦. إدارة الصراع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الصراع . - أسباب الصراع . - مراحل الصراع . - أنواع الصراع . - طرق حل الصراع . <p>تطبيق عملي: إعداد استبانة لقياس أسباب الصراع داخل المنشآت من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يتم توزيع الاستبانة على عينه تحكيمية من مجموعة موظفين وتحليلها ومناقشة نتائجها واقتراح استراتيجيات مناسبة لحل الصراعات في ورشة عمل مع المتعلمين.</p>	<p>٣</p> <p>٤</p>	
المنهج التفصيلي: النظري / العملي			
أدوات التقييم	المحتوى	الساعات	
		عملي	نظري

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p> <p>تقييم تقارير مجموعات</p>	<p>٧. إدارة التغيير:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم التغيير والتغير. - الحاجة إلى التغيير. - أنواع التغيير. - مراحل التغيير. - مقاومة التغيير. <p>تطبيق عملي:</p> <p>زيارة ميدانية لإحدى المنشآت التي طبقت نظام ISO في أعمالها وذلك بهدف التعرف على حجم التغيرات الحاصلة في أعمالها وإنجازاتها قبل تطبيق النظام وبعده والسماع من المدراء حول كيفية إدارتهم للتغيير وتقبل الموظفين له.</p>	<p>٣</p> <p>٣</p>	<p>٣</p>
<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p>	<p>٨. الإبداع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم الإبداع وأهميته - أنواع الإبداع. - عناصر الإبداع. 	<p>٣</p>	<p>٣</p>

تقييم تفاعل المتعلمين و	<p>- معوقات الإبداع.</p> <p>- تنمية الإبداع.</p> <p>تطبيق عملي:</p> <p>تدريب المتعلمين على استخدام برمجيات التفكير الإبداعي والتحليل والعصف الذهني مثل برمجيات:</p> <p>ThoughtOffice Software</p> <p>PathMaker Software</p> <p>Idon Software</p>	٣	
المنهج التفصيلي: النظري / العملي			
أدوات التقييم	المحتوى	الساعات	
		عملي	نظري

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p> <p>تقييم تقارير مجموعات</p>	<p>٩. إدارة ضغط العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم ضغط العمل. - نموذج ضغط العمل. - أسباب ضغط العمل. - قياس ضغط العمل. - معالجة ضغط العمل. <p>تطبيق عملي:</p> <p>- تدريب المتعلمين على تحليل حالات عملية لضغط العمل وذلك للتعرف على أسبابه واختيار الاستراتيجيات والأساليب الملائمة لعلاجها. وذلك بالاستعانة بالمواقع الالكترونية المتخصصة بإدارة ضغط العمل مثل:</p> <p>timethoughts.com / dissolvestressnow.com</p> <p>- عقد ورشة عمل لأحد الأطباء يتحدث فيها عن الأسباب الجسمانية والنفسية للإحساس بضغط العمل وأثر ذلك وكيفية معالجته والوقاية منه، وتكليف المتعلمين من خلال العمل ضمن مجموعات بإعداد تقرير بذلك.</p>	<p>٣</p> <p>٤</p>	
--	--	-------------------	--

<p>الأسئلة الشفوية</p> <p>الأسئلة التحريرية</p> <p>الحالات العملية</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p> <p>تقييم تقارير مجموعات</p> <p>تقييم تفاعل المتعلمين و</p>	<p>١٠. أخلاقيات العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم أخلاقيات العمل وأهميتها. - واجبات الموظف. - الاعمال المحظورة على الموظف. - مسؤوليات. - سلوكيات العمل غير الأخلاقية. - أساليب تمكين أخلاقيات العمل. - عناصر نجاح اخلاقيات العمل. <p>تطبيق عملي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المتعلمين إلى مجموعات وتكليفهم بإعداد تقارير عن المخالفات لأخلاقيات العمل المنتشرة في السوق المحل وعرضه أمام المتعلمين ومناقشته. - عقد ورشة عمل لأحد المتخصصين في العلوم الشرعية يتحدث فيها عن المنطلقات العقدية لأخلاقيات العمل وكيفية تنميتها. <p>١١. نظرة عامة حول قانون الخدمة المدنية المطبق في فلسطين.</p>	<p>٣</p> <p>٤</p>	
--	--	-------------------	--

المراجع

- ١- ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، (مرامر للطباعة الالكترونية، ١٩٩٣).
- ٢- راوية حسن، السلوك الإنساني في المؤسسات، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥).
- ٣- صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية، ٢٠٠٥).
- ٤- سيد جاد نصار، السلوك التنظيمي، (دار النهضة العربية، ٢٠٠٥).
- ٥- جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، ٢٠٠٠.
- ٦- السلوك الوظيفي، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩ هـ

Ivancevich, John; Konopaske, Robert; Matteson, Michael: Organizational Behavior and Management, 8th Edition, (McGraw-Hill Higher Education, 2007).

ns; Alan M. Saks: Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, Sixth Edition, Publisher: (Pearson Education Canada, 2004).

Stephen P. Robbins - San Diego State University; Timothy A. Judge - University of Florida: Essentials of Organizational Behavior, Ninth Edition, (Prentice Hall, 2007).

M. George - Jesse H. Jones Graduate School of Management, Rice University; Gareth R. Jones - Mays Business School, Texas A&M University: Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, (Prentice Hall, 2007).

ey; Kenneth H. Blanchard; Dewey E. Johnson: Management of Organizational Behavior:
Leading Human Resources, Ninth Edition, (Prentice Hall, 2007).

J. Zirpoli: Behavior Management Applications for Teachers, Fifth Edition, (Prentice Hall,
2007).

erhorn, John, Ohio University ; Hunt, James G., Texas Tech University ; Osborn, Richard
ayne State University: [Organizational Behavior, 10th Edition](#), (John Wiley & Sons,2008).